



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jitka Hnátnická

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Jitka Hnátická**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přeprac. a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2015. 550 s. ISBN: 978-80-87865-38-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na sestavení finančního plánu společnosti VVS Verměřovice s.r.o. První část obsahuje teoretická východiska finančního plánování. V druhé části je představena zkoumaná společnost a je provedena strategická a finanční analýza. Následuje návrh finančního plánu v optimistické a pesimistické variantě na období 2020-2023. Závěr tvoří zhodnocení finančního plánu obou variant.

Abstract

This master's thesis is focused on drafting the financial plan of the company VVS Verměřovice s.r.o. The first part contains the theoretical basis of financial planning. The second part introduces the analyzed company and performs a strategic and financial analysis. The next step is to create a draft financial plan in the optimistic and pessimistic variant for the period 2020-2023. The conclusion is an evaluation of the financial plan of both options.

Klíčová slova

Finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, výkaz zisku a ztrát, rozvaha, cash flow, zhodnocení plánu.

Keywords

Financial plan, strategic analysis, financial analysis, profit and loss account, balance sheet, cash flow, plan evaluation.

Bibliografická citace

HNÁTNICKÁ, Jitka. Návrh podnikového finančního plánu [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135136>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a připomínky, které mi pomohly při tvorbě mé diplomové práce. Ráda bych také poděkovala zaměstnancům VVS Verměřovice s.r.o., kteří mi ochotně poskytli informace nezbytné pro zpracování této práce.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	13
1.1 Finanční plánování	13
1.2 Principy a zásady finančního plánování	13
1.3 Finanční plán	14
1.3.1 Krátkodobý finanční plán	15
1.3.2 Dlouhodobý finanční plán	15
1.3.3 Analýza a prognóza generátorů hodnoty	16
1.3.4 Postup sestavení finančního plánu	19
1.4 Sestavení finančního plánu	19
1.5 Strategická analýza	24
1.5.1 PESTLE analýza	24
1.5.2 Porterův model konkurenčních sil	25
1.5.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“	26
1.6 SWOT analýza	27
1.7 Finanční analýza	28
1.7.1 Zdroje finanční analýzy	29
1.7.2 Uživatelé finanční analýzy	30
1.7.3 Metody finanční analýzy	31
1.7.4 Analýza absolutních ukazatelů	31
1.7.5 Analýza rozdílových ukazatelů	32
1.7.6 Analýza poměrových ukazatelů	32
1.7.7 Ukazatele likvidity	33
1.7.8 Ukazatele rentability	34

1.7.9	Ukazatele zadluženosti	35
1.7.10	Ukazatele aktivity	36
1.7.11	Analýza soustav ukazatelů.....	37
2	STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	40
2.1	Základní informace o společnosti	40
2.2	Historie společnosti.....	41
2.3	Strategická analýza podniku	42
2.3.1	SLEPTE analýza	42
2.3.2	Porterův model pěti sil.....	47
2.3.3	Analýza 7S.....	49
2.4	Finanční analýza.....	52
2.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	52
2.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	59
2.4.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	60
2.4.4	Analýza soustav ukazatelů.....	67
2.5	SWOT analýza	68
3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	71
3.1	Prognóza vývoje tržeb.....	71
3.2	Předpoklady pro sestavení finančního plánu.....	79
3.2.1	Stanovení vybraných položek.....	79
3.2.2	Plán investic.....	80
3.3	Optimistická varianta finančního plánu	85
3.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	85
3.3.2	Plánovaná rozvaha	88
3.3.3	Plánované cash flow	91
3.4	Pesimistická varianta plánu.....	92

3.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	93
3.4.2	Plánovaná rozvaha	94
3.4.3	Plánované cash flow	96
3.5	Zhodnocení finančního plánu a jeho variant.....	97
3.6	Závěrečné zhodnocení.....	100
ZÁVĚR		103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		105
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		109
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		110
SEZNAM TABULEK		111
SEZNAM GRAFŮ		114
SEZNAM PŘÍLOH.....		115

ÚVOD

Mezi hlavní cíle společností patří dosahování maximálního zisku a udržení stabilní pozice na trhu s potenciálem růstu. Cesta ke splnění těchto cílů však může být velice obtížná, jelikož existuje nespočet faktorů, které mohou tyto cíle ovlivnit, a to jak pozitivně, tak i negativně. Jedním z hlavních nástrojů, jak těchto cílů dosáhnout, je finanční plánování. Finanční plánování by mělo být pravidelné a také pravidelně aktualizované na základě okolních vlivů. Aby bylo cílů snáze dosaženo, společnost může nastavit jistá opatření, díky kterým lze předvídat budoucí situaci společnosti. Jelikož se trh neustále vyvíjí, nelze přesně předvídat budoucí stav společnosti a ani trhu. Proto se doporučuje sestavovat finanční plán ve více variantách, které pomůžou společnosti lépe reagovat na současné podmínky.

Předpokladem pro sestavení kvalitního finančního plánu je znalost daného podniku a jeho okolí. Důležitou roli hraje předchozí vývoj společnosti, jenž se promítá do současného a budoucího vývoje. Z těchto důvodů je v práci vytvořena nejprve strategická a finanční analýza, která je následně promítnuta do sestaveného finančního plánu.

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost VVS Verměřovice, s.r.o., která sídlí ve Verměřovicích v Pardubickém kraji. Společnost byla založena v roce 2000, ale její historie spadá až do roku 1970. Hlavní činností společnosti je návrh a realizace řešení efektivní výživy zvířat. Jedná se zejména o výživu mléčného a masného dobytka, koní, spárkaté zvěře a domácích mazlíčků.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je navrhnout podnikový finanční plán vybrané společnosti na následující 3 roky. Výchozím bodem pro sestavení finančního plánu je provedení strategické a finanční analýzy za předchozích 5 let. Dle těchto analýz bude zjištěna finanční situace podniku a na základě předpokladu budoucího vývoje bude sestaven finanční plán v optimistické a pesimistické variantě.

Diplomová práce se dělí na tři části. První část se zaměřuje na teoretická východiska finančního plánování, kdy za pomoci odborné literatury budou vymezeny základní pojmy finančního plánování a jeho principy a zásady. Bude zde také popsán krátkodobý i dlouhodobý finanční plán a v neposlední řadě strategická a finanční analýza a jejich metody.

Druhá část práce se zaměřuje nejprve na představení vybrané společnosti, její základní informace a stručnou historii. Následně bude provedena strategická analýza, zkoumající faktory vnějšího a vnitřního prostředí, kde bude využit Porterův model pěti sil a analýzy SLEPTE, McKinsey 7S a SWOT. U finanční analýzy budou vybrány ukazatele zaměřující se především na analýzu absolutních, poměrových, rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů, které zjišťují celkové finanční zdraví společnosti.

Třetí část práce se zabývá tvorbou budoucího finančního plánu společnosti, a to ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Samotnému finančnímu plánu budou předcházet prognózy tržeb odvětví a podniku a propočty vybraných položek, jako jsou procentuální podíly k tržbám, doby obratu, koeficienty náročnosti investic apod. Následně bude sestaven finanční plán na následující roky v optimistické a pesimistické variantě a závěrem budou finanční plány porovnány pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

V této části diplomové práce budou vysvětleny základní pojmy související s finančním plánováním v podniku. Jedná se především o samotné finanční plánování, jeho zásady a principy, sestavení finančního plánu a jeho druhy. Dále budou definovány základní pojmy ze strategické a finanční analýzy a jejich metody, které tvoří důležitou součást finančního plánu.

1.1 Finanční plánování

Definice finančního plánování dle Grünwalda (2004, s. 115) je následující: *Formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o vkládání finančních prostředků do výnosného majetku a o peněžním hospodaření.*

Úkolem finančního plánování je určení finančních cílů podniku a jejich dosažení. Splnění těchto cílů by mělo zajistit dlouhodobé finanční zdraví a stabilitu podniku. Ve finančním plánování se rozhoduje o formách financování, o investování kapitálu a jeho zhodnocení a peněžním zhodnocení.

Jedním z hlavních cílů finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty podniku. Finanční plánování má následující kroky:

1. Zanalyzování finančních a investičních možností
2. Zhodnocení budoucích důsledků díky současným rozhodnutím
3. Stanovení alternativ a jejich začlenění do finančního plánu
4. Vyhodnocení závěrečné výkonnosti finančního plánu a porovnání se stanovenými cíli (Kislingerová, 2010, s. 131).

1.2 Principy a zásady finančního plánování

Dle Marka (2009, s. 501) se pravdivost hodnot ve finančním plánu pozná především dle toho, jak jsou dodržovány zásady finančního plánování. Autor uvádí tyto zásady: systematickosti, úplnosti, přehlednosti, periodičnosti, pružnosti a klouzavosti.

Zásada systematickosti: jedná se o systematické sledování základního cíle, což je maximalizace tržní hodnoty. Tomuto cíli musí podléhat další cíle v podobě

maximalizace zisku, dalších interních finančních zdrojů nebo například snaha udržet určitou výši likvidity.

Zásada úplnosti: je zapotřebí, aby do procesu plánování byly zahrnuty veškeré činnosti a faktory.

Zásada přehlednosti: protože se na finančním plánování může podílet několik osob, je nutné, aby bylo vše přehledné, snadno vyplnitelné a snadno kontrolovatelné.

Zásada periodičnosti: finanční plán je nutné sestavovat v pravidelně po sobě jdoucích obdobích.

Zásada pružnosti: říká nám, že by měl být plán aktuální a plánované hodnoty by tedy měly být v průběhu plánovaného období aktualizovány.

Zásada klouzavosti: spočívá v tom, aby současný finanční plán navazoval na předchozí finanční plán.

Mezi další důležité principy při sestavování finančního plánu patří správné dodržování časové a prostorové koordinace. Časová koordinace sladuje krátkodobý a dlouhodobý finanční plán. Jedná-li se o krátkodobý plán, přebírají se z dlouhodobého plánu například informace o plánovaných investicích, informace o strategii rozdělování výsledku hospodaření či získávání dalších dlouhodobých finančních zdrojů. V případě dlouhodobého plánu se vychází z krátkodobého plánu, jenž je znám na nejbližší plánované období. Prostorová koordinace sladuje jednotlivé ekonomické plány podniku. Jedná se například o obchodní plán, výrobní plán, plány středisek, zásobovací plán, investiční či personální plány (Marek, 2009, s. 501-502).

1.3 Finanční plán

Finanční plán spojuje celý proces plánování podniku. Naplňuje podnikové strategie a pomáhá dosahovat podnikových cílů. Finanční plán není pouze administrativní záležitostí. Veškeré činnosti, které se v podniku uskutečňují, jsou promítány do peněžních toků a jsou obsáhnuty ve finančním plánu. Finanční plán je sestavován pomocí dílčích plánů podnikových činností. Základní dílčí plány tvoří: plán výroby, plán prodeje, personální plán, plán investic a inovací, plán oprav a údržby majetku. Tyto dílčí plány jsou vždy mezi sebou propojeny.

Dle časového horizontu, na jakou dobu se finanční plán tvoří, se rozlišuje krátkodobý finanční plán a dlouhodobý finanční plán (Hrdý, Krechovská, 2006, s. 196-197).

1.3.1 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se sestavuje zpravidla na dobu do 1 roku a je součástí dlouhodobého finančního plánu. Krátkodobý finanční plán je více podrobný a přesný, jelikož je tvořen z přesnějších dat.

Krátkodobý finanční plán tvoří:

- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánový přehled o peněžních tocích (Hrdý, Krechovská, 2006, s. 198).

1.3.2 Dlouhodobý finanční plán

Sestavuje se zpravidla na delší období, zpravidla 5 let. Tvoří hlavní část finančního plánování, jelikož určuje strategii pro splnění stanovených finančních cílů podniku. Je ale důležitý i pro externí uživatele, jako jsou banky či potencionální investoři. U dlouhodobého finančního plánu se nevěnuje tolik pozornosti přesnosti ukazatelů, ale je důležité se zaměřovat spíše na jejich prezentaci a zdůvodnění. Dlouhodobé finanční plánování vychází z předpovědi budoucích hodnot tržeb a z ní odvozené předpovědi výše zisku, objemu a struktury dlouhodobého majetku a potřebného dlouhodobého kapitálu. Dlouhodobé finanční plánování je spojeno především s plánováním investic a s dlouhodobým financováním podniku (Hrdý, Krechovská, 2006, s. 197).

Dlouhodobý finanční plán tvoří:

- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánový přehled o peněžních tocích,
- plánové rozdělení výsledku hospodaření,
- plánový propočet daně z příjmů (Hrdý, Krechovská, 2006, s. 197).

1.3.3 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Samotný pojem generátor hodnoty znamená soubor základních podnikohospodářských veličin, které ve svém shrnutí určují hodnotu podniku. Je potřeba se zaměřit zejména na ty veličiny, které hodnotu podniku výrazně ovlivňují. Prognóza generátorů hodnoty by měla sloužit k sestavení finančního plánu, a to především plánu volných peněžních toků (Mařík, 2018, s. 149-150).

Tržby

Budoucí tržby by měly být výsledkem strategické analýzy, která nám zodpovídá otázku, kolik by bylo možné prodat v závislosti na pravděpodobném vývoji tržních podmínek. Tržby je potřeba korigovat s ohledem na kapacitní možnosti podniku, které mohou být omezující podmínkou. Další úpravy mohou vzniknout z úvah o potřebných investicích, jejich financování a rychlosti, s jakou jsou uváděny do provozu (Mařík, 2018, s. 150).

Provozní zisková marže

Dle Maříka (2018, s. 151) je provozní zisková marže definována následovně:

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{\text{Korigovaný provozní výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Korigovaný provozní výsledek hospodaření znamená výsledek hospodaření, který je očištěn o vybrané položky. Mohou to být například tržby a zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku a materiálu, odpisy budov či mimořádné výnosy a náklady (Mařík, 2018, s. 151).

V této práci bude korigovaný provozní výsledek hospodaření nahrazen provozním výsledkem hospodaření bez očištění.

Provozní zisková marže je dalším klíčovým generátorem hodnoty. Jedním z nejvhodnějších způsobů, jak získat prognózu provozní ziskové marže je zpracování dvou nezávislých prognóz nazývajících se prognóza shora a prognóza zdola (Mařík, 2018, s. 151).

Prognóza shora je považována za základní metodu vycházející z vývoje ziskové marže z minulosti a následně odůvodňuje vývoj do budoucna. Postup je následující:

1. Z předešlých let se vypočítá korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní a následně se z něho odvodí zisková marže v procentech.
2. Minulá zisková marže a působící faktory se podrobí analýze v souladu s konkurenční pozicí podniku.
3. Dle provedené analýzy se odvodí, jakým způsobem budou faktory ovlivňovat ziskovou marži v budoucnu. Dle těchto úvah se provede odhad budoucích hodnot ziskové marže v procentech.
4. Dopočítá se korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní v následujících letech jako součin předešlých prognóz tržeb a odhadnuté ziskové marže (Mařík, 2018, s. 153-154).

Při **prognóze zdola** se postupuje následovně:

1. Nejprve se sestaví prognóza hlavních provozních nákladových položek (náklady na prodané zboží, osobní náklady, výkonová spotřeba).
2. Dále se prognóza tržeb doplní o méně významné provozní nákladové položky, případně i výnosy.
3. Korigovaný provozní zisk se dopočítá rozdílem provozních výnosů a nákladů.
4. Nakonec se ze spočítaného zisku a tržeb dopočítá zisková marže (Mařík, 2018, s. 153).

Tyto prognózy se musí sladovat do té doby, dokud nebudou stejné. Výsledkem je prognóza ziskové marže, která je dobře podložená a současně je vytvořena i prognóza nákladových položek sloužící k sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty.

Pro použití minulé ziskové marže pro odhad budoucích hodnot je zapotřebí brát v úvahu analýzu hlavních faktorů, které na marži působily. Jedná se zejména o konkurenční strukturu (Porterova analýza), osobní náklady a ostatní provozní náklady (Mařík, 2018, s. 153).

Pracovní kapitál

Dle finanční analýzy se pracovní kapitál počítá jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu.

U analýzy pohledávek, zásob a závazků je postup následující:

1. Nejprve se zanalyzuje náročnost výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu v minulosti. Po vyloučení provozně nepotřebného majetku je potřeba vyjádřit vazbu mezi výkony a složkami pracovního kapitálu. Může být vyjádřena ukazatelem doby obratu ve dnech:

$$\frac{\text{položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

Aby byl výpočet doby obratu co nejpřesnější, je vhodné vyjádřit objem výkonu takovou položkou, která má nejúžší vztah k dané rozvahové položce. Pohledávky – tržby, zásoby zboží – náklady vynaložené na prodané zboží, zásoby materiálu – spotřeba materiálu, zásoby výrobků – spotřeba materiálu, energie, služeb a osobní náklady, obchodní závazky – nákup či náklady vztahující se k nakupovaným položkám.

2. Následuje snaha o zjištění hlavních příčin sledovaného vývoje.
3. Stanoví se předpoklady spojené s působením zjištěných faktorů do budoucna a dle toho odhadneme vývoj náročnosti tržeb na položky pracovního kapitálu v budoucích letech (Mařík, 2018, s. 158-160).

Investice do dlouhodobého majetku

Plánování investiční činnosti je jedna z nejvíce obtížných částí analýzy generátorů hodnoty, protože se investice nevyvíjí plynule. Z toho důvodu je většinou nutné spolupracovat se specialisty z podniku (Mařík, 2018, s. 161-162).

Jsou rozlišovány následující přístupy k plánování investiční náročnosti:

Globální přístup – tento přístup se používá, pokud investice do dlouhodobého majetku probíhají průběžně. Využívá se zde koeficient náročnosti tržeb na investice brutto nebo je možné použít jednodušší koeficient jako prostý podíl dlouhodobého majetku na tržbách.

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby}}$$

$$k_{DM} = \frac{\text{Provozně nutný dlouhodobý majetek}}{\text{Tržby}}$$

Přístup dle hlavních položek – je určen k použití pro blízkou budoucnost a vychází z podnikových investičních plánů podniku.

Přístup založený na odpisech – použitelný především u podniků založených na investicích do nehmotného majetku (Mařík, 2018, s. 162-163).

1.3.4 Postup sestavení finančního plánu

K sestavení finančního plánu se doporučuje následující postup:

1. Sběr vstupních dat – základní informace o podniku, účetní výkazy, výroční zprávy, informace o konkurentech a další.
2. Analýza dat
 - a. Strategická analýza
 - b. Finanční analýza
 - c. Analýza a prognóza generátorů hodnoty
3. Sestavení finančního plánu (Mařík, 2018, s. 71).

1.4 Sestavení finančního plánu

Sestavení finančního plánu by měla předcházet prognóza generátorů hodnoty, kde se naplánovaly tyto položky:

- tržby z důležitých produktů společnosti,
- zisková marže a z ní odvozený provozní zisk,
- plánovaná výše zásob, pohledávek, závazků,
- výchozí prognóza investic do dlouhodobého majetku (Mařík, 2018, s. 176).

Tyto všechny položky tvoří základ finančního plánu. Aby bylo možné sestavit úplný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz peněžních toků, je potřeba dané položky doplnit o následující:

1. Plán financování – předpokládané splátky úvěrů, nové úvěry či zvýšení vlastního kapitálu.

2. Doplnit méně významné položky – jedná se o méně významné položky výnosů, nákladů, pohledávek, závazků apod.
3. Doplnit položky, které nesouvisí s hlavním provozem podniku – například plán odprodeje nevyužívaného majetku či investice do cenných papírů.
4. Výplaty dividend nebo podílů na zisku.
5. Formální dopočty veškerých položek – celkové peněžní toky, nerozdělený zisk či ziskové fondy (Mařík, 2018, s. 176-177).

Pro sestavení jednotlivých výkazů mohou být použity odlišné techniky. Níže budou uvedeny nejdůležitější výpočty při sestavování jednotlivých výkazů.

Rozvaha

a) Aktiva

- Dlouhodobý majetek se na konci roku převezme z plánu investic. Jestliže jsou v plánu investic pouze investiční výdaje, je potřeba dopočítat stav ke konci roku následovně: stav ke konci roku = stav ke konci předchozího roku + pořízení nového majetku – odpisy – zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku.
- Zásoby a pohledávky se přebírají z plánu pracovního kapitálu a jsou doplněny o další méně významné položky.
- Peněžní prostředky jsou na konci roku přebrány z plánu peněžních toků a je doporučeno rozdělit řádky na provozně nutné a provozně nadbytečné části peněžních prostředků (Mařík, 2018, s. 181).

b) Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy často zůstávají beze změny. V případě navyšování vlastního kapitálu však musí případná změna souhlasit s plánem finančního cash flow.
- Fondy ze zisku je možné nechat na současné úrovni.
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let = nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce.

- Výsledek hospodaření běžného účetního období je přebrán ze závěrečné části výkazu zisku a ztráty.
- Krátkodobé závazky neúročené jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu a dle nutnosti jsou doplněny o ostatní méně důležité nebo neprovozní závazky.
- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = stav ke konci předešlého roku – splátky + nová přijetí, které jsou převzaty z plánu financování či plánu cash flow (Mařík, 2018, s. 181-182).

Výkaz zisku a ztráty

a) Hlavní činnost

- Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží = tržby v přechodím roce * tempo růstu odhadnuté ze strategické analýzy.
- Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů = tržby * procento z tržeb odhadnutých z prognóz ziskové marže zdola.
- Změna stavu zásob vlastní činnosti = výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby na konci roku – výše těchto zásob na začátku roku.
- Aktivace se odvozuje dle výše z minulosti, pokud se vyskytovala pravidelně, jinak se neplánuje.
- Osobní náklady = tržby * procento osobních nákladů odvozených z prognózy ziskové marže zdola. Dále by mělo platit: náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění = mzdové náklady * očekávané procento příspěvku na sociální a zdravotní pojištění; mzdové náklady = plánovaný počet pracovníků * plánovaná průměrná mzda.
- Odpisy jsou přebírány z plánu investic a dlouhodobého majetku.
- Ostatní opakující se provozní položky, jako jsou daně a poplatky, sociální náklady apod., se vypočítají jako: tržby * odhadnuté procento z generátorů hodnoty.
- Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní = celkové tržby – náklady související s hlavním provozem (Mařík, 2018. s. 179).

b) Náklady na cizí kapitál

— Nákladové úroky jsou převzaty z plánu financování (Mařík, 2018, s. 179).

c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

— Zde jsou doplněny tržby za prodej majetku za výnosovou položku a zůstatkovou hodnotu prodaného majetku za nákladovou položku.

— Výnosy z finančního majetku dle předešlých hodnot a dle předpokládaných nákupů či odprodejů finančního majetku.

— Dle potřeby doplníme další výnosy a náklady, které souvisí s provozně potřebným majetkem.

d) Celkový výsledek hospodaření

— Zde se dopočítá celkový výsledek hospodaření a daň dle daňové sazby pro následující roky (Mařík, 2018, s. 179).

Výkaz peněžních toků

Pro větší přehlednost je vhodné vykazovat jednotlivé položky s definitivním znaménkem, aby bylo zřejmé, zda peněžní prostředky vykazují přírůstek či úbytek.¹

Stav peněžních prostředků k počátku roku se převezme z rozvahy k poslednímu dni předešlého roku (Mařík, 2018, s. 180).

a) Peněžní tok z hlavního provozu

— Korigovaný provozní výsledek hospodaření se převezme z výsledovky a zdaní se očekávanou daňovou sazbou.

— Dále jsou převzaty odpisy a změny rezerv.

— Z plánu provozně nutného pracovního kapitálu se převezmou meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých neúročených závazků a případné změny časového rozlišení.

— Dopočítá se provozní peněžní tok z hlavního provozu z předešlých položek.

¹Cash flow bude sestavováno dle doporučené struktury (dle prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb.)

— Investice do provozně nutného dlouhodobého majetku se převezmou z plánu dlouhodobého majetku a investic, jenž je sestavený v části prognózy generátorů hodnoty (Mařík, 2018, s. 180).

b) Náklady na cizí kapitál

— Z výkazu zisku a ztráty se převezme platba nákladových úroků (Mařík, 2018, s. 180).

c) Peněžní tok z neprovozního majetku

— Výnosy, které souvisí s provozně nepotřebným majetkem a náklady na neprovozní majetek se převezmou z výkazu zisku a ztráty.

— Může být doplněno o investice do provozně nepotřebného majetku a příjmy z odprodeje daného majetku.

— V případě uvedení neprovozních pohledávek či závazku, je nutné zmínit změnu do této části plánu peněžního toku.

— Dále se sem řadí mimořádné nebo jednorázové příjmy a výdaje.

— Nakonec se dopočítá difference v dani z příjmů = celková daň z příjmů – daň připadající na korigovaný provozní zisk (Mařík, 2018, s. 180).

d) Finanční činnosti

— Z plánu dlouhodobého financování se převezmou očekávané výdaje na splátky úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů.

— Dle potřeby je nutné naplánovat příjem z externího navýšení vlastního kapitálu.

— Dále se zde naplánují výdaje na výplaty dividend a podílu na zisku vlastníkům (Mařík, 2018, s. 181).

e) Peněžní tok celkem

— Jedná se o součet dílčích peněžních toků z částí a) až d), (Mařík, 2018, s. 181).

Konečný stav peněžních prostředků se zjistí jako součet počátečního stavu peněžních prostředků a plánovaného celkového peněžního toku (Mařík, 2018, s. 181).

1.5 Strategická analýza

Strategická analýza v obecné definici může být popsána jako metoda rozborová, což značí, že se jedná o postup od celku k jednotlivým částem. Při provádění strategické analýzy se identifikují a hodnotí, které faktory vnějšího a vnitřního prostředí působí na organizaci. Strategická analýza je tedy velmi důležitá pro zjištění silných a slabých stránek, ale i příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí v podniku (Grasseová, 2012, s. 43).

V této kapitole se zaměřím na jednotlivé analýzy. Konkrétně na PESTLE analýzu, Porterův model konkurenčních sil a McKinsey 7S analýzu.

1.5.1 PESTLE analýza

Analýza často nazývána také jako SLEPTE. Díky této metodě se analyzují faktory vnějšího prostředí, které mohou znamenat v budoucnu různé příležitosti nebo hrozby pro danou společnost. Vnější prostředí tvoří následující faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Cílem této analýzy je odpověď na tyto základní otázky:

- Které vnější faktory působí na organizaci?
- Co mohou tyto faktory způsobit?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti (Grasseová, 2012, s. 178)?

Politické faktory

Politickými faktory je zejména hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin (Grasseová, 2012, s. 179).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory sledují makroekonomickou situaci. Jedná se například o míru inflace, úrokovou míru, výši hrubého domácího produktu či směnný kurz. Dále se ekonomické faktory věnují daňovým faktorům, a to konkrétně výši a vývoji daňových sazeb, cel apod. (Grasseová, 2012, s. 179).

Sociální faktory

Analýzou tohoto faktoru se sledují sociální a kulturní změny. Do těchto faktorů lze zahrnout demografické charakteristiky (věk populace, etnické rozložení apod.), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví...) a charakteristiku práce trhu pojímající rozdělení příjmů či míru nezaměstnanosti (Grasseová, 2012, s. 179).

Technologické faktory

Technologické faktory se zabývají dopady nových a vyspělých technologií. Řadí se mezi ně podpora vlády v oblasti výzkumu a jejich výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a nové technologie (Grasseová, 2012, s. 181).

Legislativní faktory

Toto téma se zabývá existencí a funkčností podstatných zákonů, chybějící legislativou a dalšími faktory. Tyto vlivy zkoumáme nejenom z národní legislativy, ale i z pohledu evropské a mezinárodní (Grasseová, 2012, s. 180).

Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory patří přírodní a klimatické vlivy, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí a globální environmentální hrozby, jako jsou například klimatické změny, čerpání neobnovitelných zdrojů energie, globální oteplování a další (Grasseová, 2012, s. 180).

1.5.2 Porterův model konkurenčních sil

Rivalita v odvětví závisí především na počtu silných konkurentů na daném trhu. Růst rivality způsobuje stagnaci odvětví nebo jeho snížení v případě získání vyššího podílu na trhu navzdory konkurentům (Grasseová, 2012, s. 192).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových podniků závisí na existenci překážek vstupu, jako jsou například úspory z rozsahu, kapitálová náročnost či diferenciací produktu. Noví konkurenti

přinášejí do odvětví novou kapacitu a snaží se získat podíl na trhu, což může způsobit snížení cen a ziskovosti nebo růst nákladů (Čížinská, Marinič, 2010, s. 195).

Rivalita konkurentů v odvětví

Konkurenční rivalita závisí především na velikosti konkurentů na daném trhu, výši fixních nákladů a bariérách vstupu do odvětví. Jestliže se podniky snaží získat vyšší podíl v daném odvětví, lze tak učinit pouze na úkor konkurentů. Díky tomu mohou vznikat na trhu cenové a necenové války konkurentů (Grasseová a kol., 2012, s. 192).

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Substituty jsou obdobné produkty sloužící k podobnému či stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Substituty jsou limitovány potencionálními cenami a ziskem na trhu. Z toho důvodu se podniky zaměřují na sledování vývoje cen u substitutů (Grasseová, 2012, s. 192).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

V případě rostoucí vyjednávací síly zákazníků zákazníci vyžadují nižší ceny, lepší kvalitu a větší sortiment služeb. To způsobuje menší zisk prodávajícího. Síla zákazníků roste v případě, jsou-li organizovaní, koncentrovaní a pokud nejsou výrobky diferenciovány (Grasseová, 2012, s. 192).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Neatraktivní odvětví je takové, kde dodavatelé mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a množství dodávek. Dodavatelská síla roste, pokud dodavatelé vyrábějí jedinečné výrobky nebo výrobek tvoří hlavní vstup odběratele. Nejlepší způsob, jak zabránit vyjednávací síle dodavatelů, je snaha s nimi budovat vztahy (Grasseová, 2012, s. 193).

1.5.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“ je také nazývána jako McKinsyho model 7S. Tento název je odvozen od poradenské firmy McKinsey. Hlavním cílem strategické analýzy by měla být identifikace důležitých faktorů, které napomáhají podniku, aby byl úspěšný. Tyto faktory se zjišťují pomocí takzvaných klíčových faktorů

úspěchu. Při jejich identifikaci se využívá pomůcka „7S model“, dle kterého musí být faktory analyzovány ve vzájemných vztazích a souvislostech. Tento model zahrnuje 7 faktorů (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 113-114).

Strategie – vyjadřuje, jakým způsobem společnost dosahuje svých vizí a stanovených cílů a také reakce firmy na hrozby a příležitosti.

Struktura – tento faktor se zaměřuje na obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání, jako je nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontroly a sdílení informací.

Systémy řízení – jedná se především o prostředky, systémy a procedury sloužící k řízení v oblasti komunikace, dopravy, kontroly a podobně.

Styl manažerské práce – zaměřuje se na přístup managementu k řízení a k řešení problémů. Ve většině společností se vyskytují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení. Je to dáno tím, že společnosti ve skutečnosti nedělají to, co mají uvedeny v organizačních směrnících a předpisech.

Spolupracovníci – jsou tím myšleni řídící i řadoví pracovníci, vztahy mezi zaměstnanci, motivace, chování a další. Je potřeba rozlišovat kvantifikovatelné aspekty (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace apod.) a nekvantifikované aspekty (morální hlediska, postoje vůči firmě apod.).

Schopnosti – jedná se o pracovní schopnosti celého kolektivu ve firmě. Zahrnuje nejen součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale i synergetické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením.

Sdílené hodnoty – je možné charakterizovat jako základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou dodržované pracovníky i některými stakeholdery a podílejí se na přímém úspěchu firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 114-115).

1.6 SWOT analýza

Je to jedna z nejčastěji užívaných analytických metod především pro shrnutí, sjednocení a následné vyhodnocení zjištěných informací. Jejím základem je identifikovat faktory a skutečnosti představující pro danou společnost silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby. Tyto důležité faktory se charakterizují, případně ohodnotí a uvádí se do

tabulky SWOT obsahující čtyři kvadranty (Grasseová, 2012, s. 295), (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 120).

S	Výčet silných stránek	W	Výčet slabých stránek
O	Výčet příležitostí	T	Výčet hrozeb

Obr. 1: tabulka SWOT (vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 121)

1.7 Finanční analýza

Finanční analýza je určena především k celkovému zhodnocení finanční situace podniku a je součástí finančního řízení (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 17).

Mezi základní dovednosti každého finančního manažera patří právě finanční analýza. Bývá součástí jeho každodenní práce, jelikož poznatky z finanční analýzy jsou určeny jak pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, tak i pro zprávy vlastníkům, věřitelům a dalším osobám (Kislingerová, 2010, s. 46).

Dle Maříka (2018, s. 116) by finanční analýza měla plnit dvě základní funkce:

1. prověřit finanční zdraví podniku,
2. vytvořit základ pro finanční plán.

První funkce nám zajistí informace o finančním zdraví společnosti, její vývoj v minulosti a co lze předpokládat v blízké budoucnosti. Druhá funkce nám zajistí vytěžit informace z minulého vývoje, které budou důležitým podkladem pro plánování hlavních finančních veličin. Aby byly tyto funkce naplněny, nestačí pouze vypočítat vybrané ukazatele, ale záleží především na jejich interpretaci (Mařík, 2018, s. 116).

Mařík (2018, s. 117) uvedl základní kroky, jak by se mělo postupovat:

1. prověřit úplnost a správnost vstupních údajů,
2. sestavit analýzu základních účetních výkazů,
3. vypočítat poměrové ukazatele a následně je vyhodnotit,
4. celkově zhodnotit dosažené poznatky.

1.7.1 Zdroje finanční analýzy

Aby mohla být finanční analýza kvalitně zpracována, je nutné využívat kvalitní zdroje. Základem pro zpracování finanční analýzy jsou účetní výkazy. Jde především o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Dále se využívají informace například z výročních zpráv či zpráv vrcholového vedení (Dluhošová, 2010, s. 69).

Rozvaha

Rozvaha patří mezi základní účetní výkazy každého podniku. Podává informace o majetku, který podnik vlastní a také z jakých zdrojů je tento majetek financován. Rozvaha se musí vždy sestavovat k danému datu a musí platit pravidlo, že aktiva se rovnají pasivům (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 24).

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát nás informuje především o tom, jak je práce v podniku úspěšná, a o výsledcích, kterých podnik dosáhl pomocí podnikatelské činnosti. Zachycuje vztah mezi náklady a výnosy za určité období (Kislingerová, 2010, s. 66). Výnosy představují peněžní částky získané podnikem ze všech činností za účetní období bez zřetele, zda v daném období došlo k jejich inkasu. Náklady mohou být definovány jako peněžní částky vynaložené na dosažení výnosů i přes to, že k jejich reálnému zaplacení v daném období nemuselo dojít (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 40).

Cash flow

Výkaz cash flow doplňuje rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Cash flow je založen na skutečných hotovostních tocích, a to na příjmech a výdajích. U tohoto výkazu je vycházeno z časového nesouladu hospodářských operací a jejich finančního zachycení. To znamená, že se vychází na jedné straně z rozdílů mezi náklady a výnosy a na druhé straně z rozdílů mezi výdaji a příjmy (Kislingerová, 2010, s. 73).

1.7.2 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy by měly zajímat nejen manažery podniku, ale i mnoho dalších subjektů, které nějakým způsobem přichází s určitým podnikem do kontaktu. Finanční analýza zajímá jak externí, tak i interní uživatele podniku (Kislingerová, 2010, s. 48).

Management podniku

Management využívá výsledky při operativním a strategickém řízení procesů v podniku, například při řízení struktury majetku a kapitálu nebo při rozhodování o rozdělení zisku (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 11).

Vlastníci podniku (akcionáři, společníci)

Vlastníci využívají výsledky především proto, aby zjistili, jak se jim zhodnotil vložený kapitál, pro zjištění efektivnosti managementu, jako rada pro rozdělení a použití zisku a také pro zhodnocení strategií a oceňování podniku (Kubičková, Jindřichovská, 2010, s. 11).

Investoři

Investoři poskytují podniku kapitál, proto je pro ně důležité sledovat informace o finanční výkonnosti podniku. Hlavními důvody je získat potřebné množství informací při rozhodování o investicích a také ke zjištění, jak podnik využívá zdroje, které jim investoři poskytli (Kislingerová, 2010, s. 48).

Banky

Využívají výsledky finanční analýzy hlavně z důvodu rozhodování o poskytnutí úvěru a záruk za úvěry. Dále pro zjištění, zda je podnik schopen splácet úvěr a také pro rizika spojená s úvěrem a určení podmínek pro poskytnutí úvěru (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 11).

Obchodní partneři

Obchodní partneři využívají výstupy finanční analýzy často z důvodu schopnosti podniku hradit splatné závazky. Sledují především solventnost, likviditu a zadluženost (Kislingerová, 2010, s. 49).

Zaměstnanci

Jedním z hlavních důvodů využití finanční analýzy zaměstnanci je, že chtějí pracovat ve stabilním podniku. Mohou proto sledovat, jak se firmě finančně i celkově daří. Je to především z potřebné jistoty zaměstnání a případně možných rostoucích mezd (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 11).

Státní orgány

Stát sleduje správnost vykázaných daní. Výsledky se využívají pro různé statistiky nebo při kontrolách (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 11).

1.7.3 Metody finanční analýzy

Metody a postupy finanční analýzy se v průběhu času vyvíjely a standardizovaly. Tyto metody jsou nazývány tradičními a oblíbenými především kvůli své jednoduchosti. V rámci této kapitoly budou následně rozebrány podrobněji absolutní, poměrové, rozdílové ukazatele a ukazatele soustavy ukazatelů.

1.7.4 Analýza absolutních ukazatelů

Mezi nejjednodušší metody finanční analýzy patří především metody, které jsou určeny pro vyjádření vývoje a struktury sledovaných veličin. Jedná se o horizontální a vertikální analýzy, využívané i mimo oblast finanční analýzy (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 83).

Horizontální analýza

Dle Kislingerové (2010, s. 70) horizontální analýza znamená hledání odpovědí na dvě základní otázky:

- O jaké množství se změnila daná položka v čase?
- O jaké % se změnila daná položka v čase?

Analýza se zpracovává meziročně, kdy jsou srovnávány dvě období jdoucí za sebou nebo za více účetních období.

Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje objem jednotlivých položek účetních výkazů jako procentuální podíl vůči zvolené základně, která představuje 100 %. Základnu rozvahy tvoří většinou výše aktiv či pasiv a základnu výkazu zisku a ztráty výše celkových výnosů či nákladů (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 71).

1.7.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou často označovány také jako fondy finančních prostředků a jsou důležité při analýze a řízení finanční situace podniku. Jedná se o shrnutí stavových ukazatelů aktiv či pasiv. Čistým fondem je nazýván rozdíl mezi shrnutím daných položek krátkodobých aktiv a pasiv (Sedláček, 2011, s. 37).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Má významný vliv na platební schopnost podniku. Pokud má být podnik likvidní, je zapotřebí, aby měl více krátkodobých likvidních aktiv než krátkodobých cizích zdrojů (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 85).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{cizí krátkodobý kapitál}$$

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

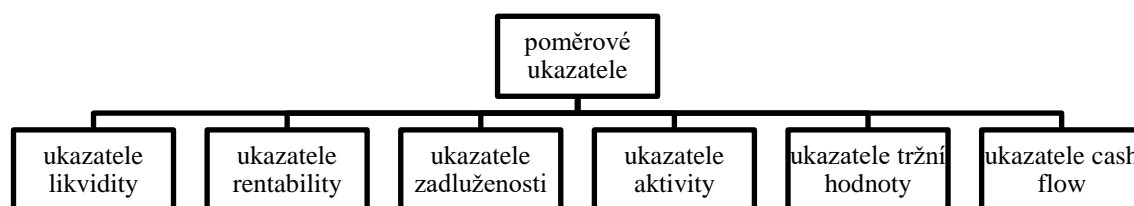
Vyjadřují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Pokud se zařadí do peněžních prostředků pouze hotovost a peněžní prostředky na běžném účtu, bude se jednat o nejvyšší stupeň likvidity (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 86).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

1.7.6 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří mezi nejpoužívanější metodu pro hodnocení finanční stability a výkonnosti firmy. Je to především z důvodu časové nenáročnosti analýzy a poskytnutí spolehlivých základních informací (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 117).

Poměrové ukazatele lze členit na:



Obr. 2: Členění poměrových ukazatelů (vlastní zpracování dle Růčkové, 2015, s. 54)

1.7.7 Ukazatele likvidity

Likviditu lze definovat jako míru schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky. Dle potřeby, jakou míru jistoty měření podnik vyžaduje, se do čitatele uvádí majetek s různou likvidností (rychlost přeměnitelnosti na peníze), (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 93).

Běžná likvidita (III. stupně)

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Tedy, jak je podnik schopen hradit své závazky, jestliže by proměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Hodnoty by se měly pohybovat kolem 1,5 až 2,5 (Růčková, 2019, s. 59).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (II. stupně)

U pohotové likvidity se oběžná aktiva snižují o zásoby. Zásoby jsou nejméně likvidní část a těžko se přeměňují na peníze. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1-1,5 (Scholleová, 2012, s. 177).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (I. stupně)

Jedná se o likviditu, do které se promítají nejvíce likviditní položky z rozvahy. Jde o finanční majetek, neboli pohotové platební prostředky zahrnující peníze v hotovosti

nebo na běžném účtu, dále volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele v České republice jsou okolo 0,5 (Růčková, 2019, s. 58).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

1.7.8 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou často nazývané také jako ukazatele výnosnosti či návratnosti. Pomocí ukazatelů rentability se zjišťuje kladné či záporné řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Ukazatele mají podobnou definici, a to kolik korun zisku připadá na 1 korunu jmenovatele (Kislingerová, 2010, s. 98).

Rentabilita tržeb (return on sales – ROS)

Rentabilita tržeb je důležitá pro hodnocení úspěšnosti společnosti. Lze tedy očekávat, že pokud budou zjištěny problémy u tohoto ukazatele, budou pravděpodobně problémy i v dalších oblastech. Ukazatel lze počítat buď s čistým ziskem, nebo ziskem před zdaněnými úroky a daněmi (Kislingerová, 2010, s. 99).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita aktiv (return on assets – ROA)

Porovnává zisk společnosti se všemi vloženými prostředky, aniž by se bral zřetel na to, zda byl financován z vlastního či cizího kapitálu. Rentabilita aktiv se může počítat různě, jeden z nejvíce vhodných tvarů je uveden níže (Scholleová, 2012, s. 176).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return On Capital Employed – ROCE)

Tato rentabilita zjišťuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik získal pomocí akcionářů a věřitelů z každé investované koruny (Kislingerová, 2010, s. 98)

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + rezervy + dlouhodobé závazky + dlouhodobé úvěry}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on equity – ROE)

Tento ukazatel je klíčový, a proto zajímá především akcionáře, společníky a další investory. Udává hodnotu čistého zisku připadající na korunu investovanou vlastníky společnosti (Kislingerová, 2010, s. 99).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{vlastní kapitál}$$

1.7.9 Ukazatele zadluženosti

Podnik je financován vlastním a cizím kapitálem. O zadluženost se jedná v případě, že je k financování aktiv použit cizí kapitál. Financování cizími či vlastními zdroji ovlivňuje výnosnost vloženého kapitálu. Financování cizími zdroji má tu výhodu, že je levnější než financování vlastními zdroji. Je to především díky nákladovým úrokům, které je možné započítat do daňově uznatelných nákladů. Zadluženost je ovlivňována především čtyřmi faktory: daněmi, rizikem, typem aktiv a stupněm finanční volnosti podniku (Kislingerová, 2010, s. 110).

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Hodnoty by měly být v rozmezí 30 až 60 %. U výsledků celkové zadluženosti je nutné brát v potaz odvětví firmy a také schopnost splácet úroky z dluhů (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 88).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Úrokové krytí

Úrokové krytí poskytuje informace o tom, kolikrát podnik může krýt úroky z cizího kapitálu v případě, že podnik uhradí veškeré náklady související s produktivní činností podniku (Scholleová, 2012, s. 181).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Jestliže výsledná hodnota ukazatele přesahuje 1, značí to, že podnik využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Podnik tedy dává přednost finanční stabilitě před výnosem (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 90).

$$\text{krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

1.7.10 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele znázorňují schopnost podniku nakládat s jednotlivými částmi majetku. Zjišťují možné přebytečné kapacity nebo chybějící produktivní aktiva. Můžeme se setkat s dvěma druhy ukazatelů aktiv: aktivita s počtem obrátů (obratovostí) a aktivita s dobou obratu (Scholleová, 2012, s. 178).

Obrat celkových aktiv

Hodnota tohoto ukazatele by měla vycházet minimálně 1. V případě nižších hodnot ukazatele podnik neefektivně využívá svá aktiva (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Obrat zásob

Obrat zásob nám říká, kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a znovu naskladněna. Obratu zásob je třeba věnovat pozornost, protože přebytečné zásoby jsou neproduktivní a jsou v nich vázány prostředky, které musí být profinancovány. To znamená, že se váže kapitál, který nenese žádný výnos (Kislingerová, 2010, s. 109).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek určuje období ode dne prodeje na obchodní úvěr po období, kdy podnik musí čekat na platby od svých odběratelů. Čím delší je doba inkasa

pohledávek, tím větší je potřeba úvěrů a tím pádem vznikají vyšší náklady (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 108).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vyjadřuje dobu (ve dnech), po kterou podnik neuhradil závazky a užívá tak bezplatný obchodní úvěr (Kislingerová, 2010, s. 109).

$$\text{doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

1.7.11 Analýza soustav ukazatelů

Některé výsledky vybraných ukazatelů mohou vypovídat o podniku kladně a jiné záporně. Proto existují modely, které pomocí jednoho čísla (souhrnného indexu) umí zachytit celkovou finanční situaci podniku. Soustavy ukazatelů se dělí na bankrotní a bonitní indikátory. Bankrotní indikátory využívají zejména věřitelé, kteří se zajímají o schopnost podniku splácet závazky. Zatímco bonitní indikátory slouží pro zjištění míry kvality firmy dle její výkonnosti a jsou určeny především pro investory a vlastníky (Scholleová, 2012, s. 189).

Altmanův model (Z-skóre)

Pomocí Altmanova modelu lze posoudit souhrnně finanční zdraví podniku. Určuje se dle jednoho čísla nazývaného se Z-skóre. Toto číslo v sobě obsahuje rentabilitu, zadluženost, likviditu a strukturu kapitálu. Pomocí empirických průzkumů je k jednotlivým ukazatelům určena váha. Aby byl tento model přesnější, má dvě podoby. Jedna je určena pro malé podniky neobchodované na kapitálovém trhu a druhá je pro podniky obchodované na kapitálovém trhu. Tento model je relativně spolehlivý a určuje možný bankrot zhruba dva roky dopředu (Scholleová, 2012, str. 189). Pro společnosti neobchodované na kapitálovém trhu je vzorec následující:

tvar:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

kde:

X_1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva,

X_2 = nerozdělený zisk minulých let / celková aktiva,

X_3 = EBIT / celková aktiva,

X_4 = vlastní kapitál / cizí zdroje,

X_5 = tržby / celková aktiva (Scholleová, 2012, s. 190).

Hodnocení výsledků:

$Z > 2,9$ podnik je finančně zdravý a v blízké době nehrozí bankrot

$1,23 < Z < 2,89$ podnik je v pásmu „šedá zóna“, kde nelze přesně určit finanční zdraví

$Z < 1,23$ podnik není finančně zdravý, hrozí bankrot (Scholleová, 2012, s. 190).

CH index

Jedná se o model, který vytvořila Z. Chrastinová speciálně pro potřebu hodnocení zemědělských podniků. Model má velice dobrou vypovídací schopnost (Kalouda, 2015, s. 73).

tvar:

$$CH = 0,37 * X_1 + 0,25 * X_2 + 0,21 * X_3 - 0,1 * X_4 - 0,07 * X_5$$

kde:

X_1 = VH za účetní období / celkový kapitál,

X_2 = VH za účetní období / tržby,

X_3 = cash flow / závazky,

X_4 = 365 * závazky / celkové tržby,

X_5 = cizí kapitál / celkový kapitál.

Hodnocení výsledků

$CH\ index \geq 2,5$ prosperující podnik,

$-5 \leq CH\ index < 2,5$ průměrný podnik,

$CH\ index < -5$ problematický podnik, (Kalouda, 2015, s. 73).

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část diplomové práce v první řadě obsahuje základní informace a stručnou historii společnosti VVS Verměřovice s.r.o. Dále je zpracována strategická analýza, kde je využita SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil a analýza 7S. Následuje finanční analýza společnosti zahrnující analýzu absolutních ukazatelů, vybraných poměrových a rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů. Dle zjištěných výsledků těchto analýz bude sestavena SWOT analýza.

2.1 Základní informace o společnosti

Název:	VVS Verměřovice s.r.o.
Sídlo:	Verměřovice 225, 561 52
Datum zápisu:	4. 7. 2000
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti:	Zemědělská činnost
Základní kapitál:	5 200 000 Kč

Předmět podnikání:

- Výroba krmiv a minerálních krmných přísad
- Poradenství v oboru krmiv a výživy zvířat
- Poradenství v oboru chovu zvířat
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (Výroční zpráva 2019, s. 15).

Výrobní sortiment:

- Minerálně vitaminová krmiva pro skot a prasata
- Premixy do krmných směsí (skot, drůbež, prasata, domácí zvířata)
- Doplnková krmiva (skot, prasata, drůbež)
- Granulované krmné směsi pro telata
- Mléčné krmné směsi pro telata
- Krmné tuky
- Zdroje chráněného proteinu

- Tekuté zdroje pohotové energie
- Speciální produkty
- Výrobky pro koně, spárkatou zvěř, drůbež, ekochovy, zvířata chovaná v zoologických zahradách
- Krmné suroviny (sůl, soda, vápenec, fosfáty, oxid hořečnatý, sojový extrahovaný šrot)
- Silážní přípravky (VVS Verměřovice, 2020).



Obr. 3: logo společnosti VVS Verměřovice s.r.o. (zdroj: <https://www.vvs.cz/>)

Společnost VVS Verměřovice s.r.o. se zabývá návrhem a realizacemi řešení efektivní výživy zvířat. Zaměřuje se zejména na výživu mléčného a masného dobytka, koní, spárkaté zvěře a domácích mazlíčků. Řadí se mezi nejmodernější výroby minerálně vitamínových doplňků pro výživu hospodářských zvířat v Evropě. V roce 2013 společnost získala certifikát nejvyšší kvality pro výrobce krmiv GMP+. Společnost spolupracuje i se zahraničím a to zejména se Slovenskem, Polskem, Lotyšskem, Rakouskem, Spojenými Arabskými Emiráty a Zambii.

2.2 Historie společnosti

Výroba minerálních krmných doplňků ve Verměřovicích započala v roce 1970. První receptury byly vytvořeny významnými profesory a vědci, kteří značně ovlivnili výživu zvířat. Prvním produktem bylo tzv. MIX mléko, následovala výroba minerálních krmných přísad a nakonec premixů.

Samotný podnik VVS Verměřovice s.r.o. byl založen v roce 2000. Po jeho založení došlo ke kompletní rekonstrukci a inovaci výrobních linek. Díky investicím do kvalitní technologie byl firmě ve stejném roce udělen certifikát ISO 9001. Po 5 letech byl zaveden systém HACCP a v roce 2009 certifikován.

V roce 2008 byly technologie opět modernizovány a od října 2012 začal nejmodernější styl řízení výroby a skladového hospodářství pomocí ERP systému Microsoft Dynamics.

V roce 2016 společnost realizovala projekt s podporou EU s názvem projektu: Pytlovací a balicí linka, navažování doplňkových látek pro zefektivnění výroby s cílem zvýšit přidanou hodnotu zemědělských produktů (VVS Verměřovice, 2020).

2.3 Strategická analýza podniku

V této kapitole bude vypracována SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil a analýza 7S.

2.3.1 SLEPTE analýza

Zde budou rozebrány jednotlivé faktory SLEPTE analýzy.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí především velikost populace, věk obyvatel či životní úroveň obyvatelstva. Společnost VVS Verměřovice s.r.o. má sídlo v obci Verměřovice v okrese Ústí nad Orlicí v Pardubickém kraji. Dle Českého statistického úřadu v Pardubickém kraji k 31. 12. 2020 žilo 522 856 obyvatel. Dle počtu obyvatel se kraj řadí na 10. místo v České republice. Meziročně vzrostl celkový počet obyvatel kraje o 194 osob, přičemž počet zemřelých osob byl o 929 vyšší než počet narozených dětí. Do kraje se přistěhovalo 1 123 osob, což je meziročně o 50 % méně (Český statistický úřad, 2021).

Legislativní faktory

Společnost VVS Verměřovice je ovlivňována řadou zákonů a právních předpisů, které mají dopad na společnost. Jedná se především o tyto zákony: č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů, č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty, č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví, č. 16/1993 Sb., Zákon o dani silniční a další. Je třeba se řídit všemi zmíněnými i dalšími potřebnými zákony a vyhláškami a sledovat jejich případné změny.

Každoroční změnou je navyšování minimální hrubé mzdy, která se během sledovaných let vyšplhala z 8 500 Kč na 15 200 Kč. S tím také souvisí růst celorepublikové průměrné hrubé mzdy, která se na začátku roku 2021 dostala na hodnotu 35 441 Kč. Pardubický kraj, kde sídlí společnost VVS Verměřovice je s průměrnou mzdou 30 467 Kč na 12. místě. Nižší mzdy v Pardubickém kraji mohou mít vliv na stěhování obyvatel do jiných krajů za vyššími platebními podmínkami. Mzdové náklady VVS v souvislosti s celorepublikovým růstem mezd každoročně rostou. Ve sledovaném období dále byly provedeny změny například v sazbách DPH, kontrolním hlášení, byla prodloužena lhůta pro vrácení nadměrného odpočtu DPH či zavedena elektronická evidence tržeb. Novinkou v roce 2021 je stravenkový paušál a zrušení superhrubé mzdy.

Tab. 1: Výše minimálních mezd v letech 2014-2021 (vlastní zpracování dle ČSÚ – Průměrné mzdy)

Minimální mzda	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	8 500	9 200	9 900	11 000	12 200	13 350	14 600	15 200

Ekonomické faktory

Společnost z pohledu ekonomiky přímo ovlivňují makroekonomické ukazatele. Nejvíce je ovlivňuje inflace, HDP, vývoj kurzu Kč/EUR, nezaměstnanost či úroková politika ČNB.

Česká národní banka stanovila od roku 2010 nový inflační cíl na 2 %. Inflace první tři roky sledovaného období dosahovala hodnot do 1 %. V roce 2017 inflace skokově vzrostla na 2,5 % a byl tak naplněn inflační cíl. Následující rok inflace klesla, ale od roku 2019 opět stoupala a v roce 2020 dosáhla hodnoty 3,2 %. Je však otázkou, jak se nadále bude inflace vyvíjet pod vlivem působení COVID-19, který již zapříčinil zvýšení inflace.

Tab. 2: Vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v letech 2014-2020 (vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu - Inflace)

průměrná roční míra inflace	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0,4%	0,3%	0,7%	2,5%	2,1%	2,8%	3,2%

HDP je další důležitý pojem ekonomiky, který měří výkon ekonomiky. V posledních letech Česká republika měla pozitivní vývoj HDP. V roce 2017 ekonomika zaznamenala velký nárůst na 5,2 %, zejména kvůli rostoucí poptávce zahraničí a domácností. Následující roky HDP pokleslo a v roce 2019 dosáhlo 2,3 %. Pro rok 2020 byl očekáván ekonomický nárůst okolo 2 %, avšak neočekávaná pandemie COVID-19, která Českou republiku začala ovlivňovat začátkem roku 2020, významně poznamenala mimo jiné vývoj ekonomiky. Pandemie způsobila nejhlubší propad ekonomiky v historii samostatné České republiky a HDP se propadlo na -6,1 %. Pokles byl zaviněn zejména menší spotřebou domácností, většími investičními výdaji a propadem zahraniční poptávky. Na následující rok je stanovena predikce kolem 3 %, která vychází z předpokladu zlepšení epidemické situace vzhledem k očkovaní proti COVID-19 a navrácení tak ekonomiky alespoň částečně do normálu.

Tab. 3: Vývoj reálného HDP a jeho prognóza (vlastní zpracování dle Ministerstva financí – Makroekonomická predikce – leden 2021)

HDP	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	2,7 %	5,4 %	2,5 %	5,2 %	3,2 %	2,3 %	-6,1 %

Jak je vidět v tabulce níže, nezaměstnanost jak v kraji, tak i v okrese, kde sídlí společnost, má ve sledovaném období do roku 2018 klesající tendenci. Následující rok se nezaměstnanost nepatrně zvýšila a v roce 2020 se dostala nezaměstnanost v pardubickém kraji na hodnotu 2,9 %. Mění se míra nezaměstnanosti společnost razantně neovlivňuje, neboť se jedná o malou firmu, která momentálně zaměstnává 36 zaměstnanců.

Tab. 4: Nezaměstnanost v Pardubickém kraji a okrese Ústí nad Orlicí v letech 2014-2020 (vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu – Nezaměstnanost)

Nezaměstnanost	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Pardubický kraj	21 938	6,2	18 075	5,1	14 407	4,0	10 152	2,8	7 914	2,2	7 930	2,2	10 219	2,9
Okres Ústí nad Orlicí	5 445	5,8	4 294	4,6	3 342	3,6	2 186	2,3	1 612	1,7	1 769	1,8	2 394	2,6

Společnost VVS Verměřovice obchoduje i se zahraničím a kurzy měn také ovlivňují společnost. V tabulce níže je vidět vývoj kurzu eura za posledních 6 let. Z prvních třech sledovaných let vyplývá, že se kurz pohyboval okolo 27 CZK/EUR. Následující roky

koruna posílila díky prohlášení ČNB o ukončení používání kurzu jako nástroje měnové politiky a kurz se tak dostal na hodnotu 26,33 CZK/EUR. V roce 2020 díky COVID19 koruna opět oslabila a tento kurz se negativně ve firmě promítl do značných finančních kurzových ztrát.

Tab. 5: Vývoj kurzu měny CZK/EUR (vlastní zpracování dle ČNB - Kurzy devizového trhu)

Kurz CZK/EUR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	27,53	27,28	27,03	26,33	25,63	25,67	26,44

Politické faktory

Dalšími podstatnými faktory, které mohou významně ovlivnit společnost, jsou politické faktory. Současná vláda byla stanovena v roce 2017 na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Vláda úřaduje od července 2018. Skládá se ze dvou koaličních stran a to: politického hnutí ANO 2011 a České strany sociálně demokratické (ČSSD). Předsedou vlády je Andrej Babiš z ANO. Hlavním cílem této vlády je hájit zájmy českých občanů v Evropské unii, řešit oblast uprchlických kvót a aktivně se podílet na zásadních politických jednání v Evropské unii. Další volby do Poslanecké sněmovny proběhnou v roce 2021. V roce 2022 proběhnou volby do Senátu a v roce 2023 budou prezidentské volby.

Světové ekonomické fórum (WEF)² vydává každoročně několik výzkumných zpráv o nejdůležitějších problémech, ochrany zdraví, životního prostředí apod. ve světě. Jednou z výzkumných zpráv je Zpráva o globální konkurenceschopnosti. V roce 2019 skončila česká ekonomika v globálním srovnání konkurenceschopnosti na 32. místě ze 141 srovnávaných zemí. Oproti roku 2018 Česká republika poklesla o 3 příčky. Na rozdíl od České republiky většina zemí konkurenceschopnost zvyšuje, je to z důvodu dlouhodobé stagnace České republiky v současné čtvrté průmyslové revoluci, proto stagnaci nelze brát na lehkou váhu. V porovnání s Evropskou unií je česká ekonomika na 15. místě a neřadí se tak mezi nejkonkurenceschopnější ekonomiku střední a východní Evropy. V roce 2019 Česká republika považovala největší slabiny v ekonomice spojené s mírou regulace a kvalitou institucí. Jednalo se například

² WEF - Světové ekonomické fórum (World Economic Forum) je nezávislá mezinárodní organizace vytvořena s cílem zlepšit svět díky zapojování podniků, hlavních politiků a akademiků do utváření globálních, regionálních a průmyslových agend. (mzv.cz).

o daňové zatížení, vysoké vládní regulace, chybějící vize vlády apod. Naopak mezi nejsilnější stránky státu patřila makroekonomická stabilita potažmo inflace a dynamika veřejného zadlužení a proto Česká republika obsadila spolu s dalšími 33 státy první místo. Dále mezi silné stránky patřil zdravotní stav populace a infrastruktura státu (Analýza konkurenceschopnosti ČR, 2019). Tyto faktory jistě ovlivňovaly jistým způsobem dění v podniku VVS Verměřovice a lze je využívat jako podklad pro stanovení příležitostí a hrozeb společnosti. Avšak je jisté, že již nyní a také v následujících letech se většina těchto faktorů změní v negativním slova smyslu. Důvodem je Covid-19, který již způsobil a nadále způsobí obrovský nárůst zadlužení státu a také velké zhoršení zdravotního stavu populace.

Technologické faktory

Technologické faktory se zaměřují zejména na výzkum a vývoj, inovace, nové technologie a růst technologické úrovně všeobecně. V dnešní době se výzkum, vývoj a nové technologie vyvíjí neuvěřitelně rychle. Proto, aby byl podnik schopný se udržet na trhu, je nesmírně důležité držet krok s konkurencí a snažit se podnik neustále modernizovat a inovovat. VVS Verměřovice je výrobní společnost, a proto zde technologie a inovace hrají významnou roli. Společnost se snaží neustále vymýšlet nové inovace, které by zlepšily nejen výrobu, ale i výzkum a vývoj. Společnost v roce 2018 začala budovat vlastní laboratoř a bylo investováno i do moderních výrobních technologií. Následující rok s pomocí Státního zemědělského intervenčního fondu byla laboratoř vybavena a začala se užívat. Společnost také spolupracuje s Výzkumným ústavem živočišné výroby Uhřetěves, kde má VVS ve výzkumném areálu samostatné pracoviště, díky kterému se může podnik více podílet na zavádění nových poznatků z oblasti výzkumu a vývoje do krmivářské praxe. Dále podnik každoročně testuje několik nových přípravků, které by mohly obohatit portfolio VVS a být prospěšné pro zlepšení úrovně chovů.

Ekologické faktory

Ve světě neustále přibývají problémy související s životním prostředím. Díky tomu se vyvíjí tlak jak na občany a organizace, tak i na stát, Evropskou unii a celosvětová společenství. Proto podnikatelé musí dodržovat různé ekonomické normy. VVS se

chová šetrně k životnímu prostředí a třídí pravidelně komunální odpad, tudíž firma není znečišťovatelem ve smyslu zákona. S místní firmou Ekola České Libchavy, s.r.o. má společnost uzavřenou smlouvu o odběru druhotných surovin a zbytků z výroby. Společnost je také držitelem EKO certifikátu na výrobky vhodné pro použití v ekologickém zemědělství.

2.3.2 Porterův model pěti sil

V této kapitole bude podrobněji rozebráno pět sil Porterova modelu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí především na překážkách, které existují v daném odvětví. Vstup do odvětví zaměřující se na zemědělství a výrobu krmiv pro zvířata je celkem obtížné. Je to zejména z důvodu nutných odborných znalostí, kapitálové náročnosti, nutnosti dodržovat určité normy, zákony, nařízení apod. Kapitálová náročnost tohoto odvětví je relativně vysoká. Na začátku podnikání je nutné vynaložit velké finanční prostředky spojené s obstaráním pozemku, budov, strojů, informačních systémů, vývoje a výzkumu a dalších záležitostí. Pravidelné fixní náklady v této oblasti se týkají odpisů budov, strojů, automobilů, úroků, energií, nájmu, údržby strojů a zařízení apod. Na toto odvětví se zaměřují především lidé, kteří mají blízký vztah ke zvířatům a zemědělství. Na českém trhu působí relativně velké množství tuzemských i zahraničních firem, které se snaží mít dobré postavení na trhu. Je proto nepravděpodobné, že by na trh vstoupila nová firma, která by si v nejbližších letech rychle vytvořila dobré postavení na trhu.

Rivalita konkurentů v odvětví

Každá společnost by měla sledovat vývoj konkurenčních firem, aby nezaostávala za konkurencí. Rivalita konkurentů na tuzemském trhu je relativně vysoká, protože se firma nachází v plně konkurenčním prostředí. Na trhu existuje nespočet výrobků, které by mohly nahradit výrobky společnosti VVS Verměřovice. Na českém trhu jsou v popředí tři zahraniční firmy (Shaumann ČR s.r.o., Sano s.r.o., Throw Nutrition Biofaktory s.r.o.) a dvě české firmy (Fides Agro, spol. s.r.o., Tekro s.r.o.). Pokud by

z nějakého důvodu zanikly malé firmy, tyto jmenované firmy by byly schopné převzít veškeré zákazníky na českém trhu.

Negativum podniku je, že nevlastní žádné patenty, avšak je držitelem cenných certifikátů jako je například certifikát GMP+, který zaručuje nejvyšší kvalitu a bezpečnost výroby krmiv nebo certifikátu EKO, který značí vhodnost výrobků pro použití v ekologickém zemědělství. Dále vlastní povolení Ústavu pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv k výrobě veterinárních léčivých přípravků. Také VVS Verměřovice vlastní následující ochranné známky: VVS®, PREMIN®, MULTIMILK®, FORMAFAT®, FORMASIL®, RUMÍK INSTANT® a Na farmě ve formě®. Společnost v budoucnu zvažuje vytvořit internetový obchod pro zákazníky, čím by společnost získala značnou konkurenční výhodu.

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Ohrožení z pohledu substituce výrobků je minimální, neboť v oblasti krmiv, premixů a doplňkových látek zvířat neexistují téměř žádné substituční produkty, které by komplexně nahradily výživu hospodářských zvířat. Hotová krmiva jsou zatím jedinou a nejlepší volbou pro chov zdravých zvířat.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Odběratelé podniků vyrábějící krmiva pro zvířata jsou především farmy, chovatelé či velkoobchodníci. Množství potřeby krmiv ovlivňuje zejména velikost chovu hospodářských zvířat. Tedy čím více bude hospodářských zvířat, tím více bude potřeba krmiv. Avšak za posledních 30 let poklesl počet hospodářských zvířat o polovinu, což negativně souvisí s potřebou krmiv. Pokud by tedy v následujících letech docházelo nadále k úbytku chovu hospodářských zvířat, mohlo by to způsobit menší poptávku po krmivech, premixů a dalších doplňkových látek, které vyrábí VVS Verměřovice.

S růstem trhu také roste vyjednávací síla zákazníků. Avšak se změnou odběratele mohou být pro zákazníky spojené náklady navíc nebo vyšší časová náročnost při analýze dodavatelů. Co se týká citlivosti odběratelů na změnu ceny produktů, ta může být vysoká, neboť na trhu je nespočet krmiv pro hospodářská zvířata. Vyjednávací síla zákazníků společnosti VVS Verměřovice je střední až vysoká. Zákazník si může vybrat

z velkého množství nabízených produktů na trhu. Výhodou společnosti je, že jejich portfolio nabízí velké množství produktů spojené s poradenstvím. Společnost má z velké části české odběratele a značně menší část těch zahraničních. Od společnosti odebírají zejména menší odběratelé, proto je důležité, aby si společnost snažila udržet každého zákazníka. Hlavními odběrateli jsou VVS SK, s.r.o., která tvoří přibližně 10 % všech odběrů, dále už s menšími odběry AFEED, a.s. či ZS Ostřetín, a.s.. Společnost si buduje dobré vztahy se zákazníky, se kterými má mnohdy přátelské vztahy.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

U každé firmy zabývající se výrobou krmiv je důležitý správný výběr dodavatele. Protože pouze od dodavatele s kvalitními surovinami lze docílit kvalitních krmiv. Společnost VVS Verměřovice si zakládá na kvalitě, a proto velmi pečlivě prověřuje své dodavatele.

Počet dodavatelů dodávajících základní suroviny pro výrobu krmiv je dostačující a nevznikají tak tlaky z omezeného počtu dodavatelů. Náklady na změnu dodavatelů nejsou nijak nákladné, protože základem krmiv bývají běžné suroviny, které si je firma schopna snadno obstarat od jiných dodavatelů. Je však zapotřebí si porovnat informace a ceny jednotlivých dodavatelů.

VVS Verměřovice má jak tuzemské, tak i zahraniční dodavatele. Dodavatelé společnosti mají spíše nižší vyjednávací sílu, neboť na hlavní suroviny má podnik často dva a více dodavatelů. Z toho vyplývá, že si dodavatelé nemůžou určovat podmínky sami, protože by jinak mohli přijít o zákazníky, jelikož by si podnik zajistil nového dodavatele této suroviny.

2.3.3 Analýza 7S

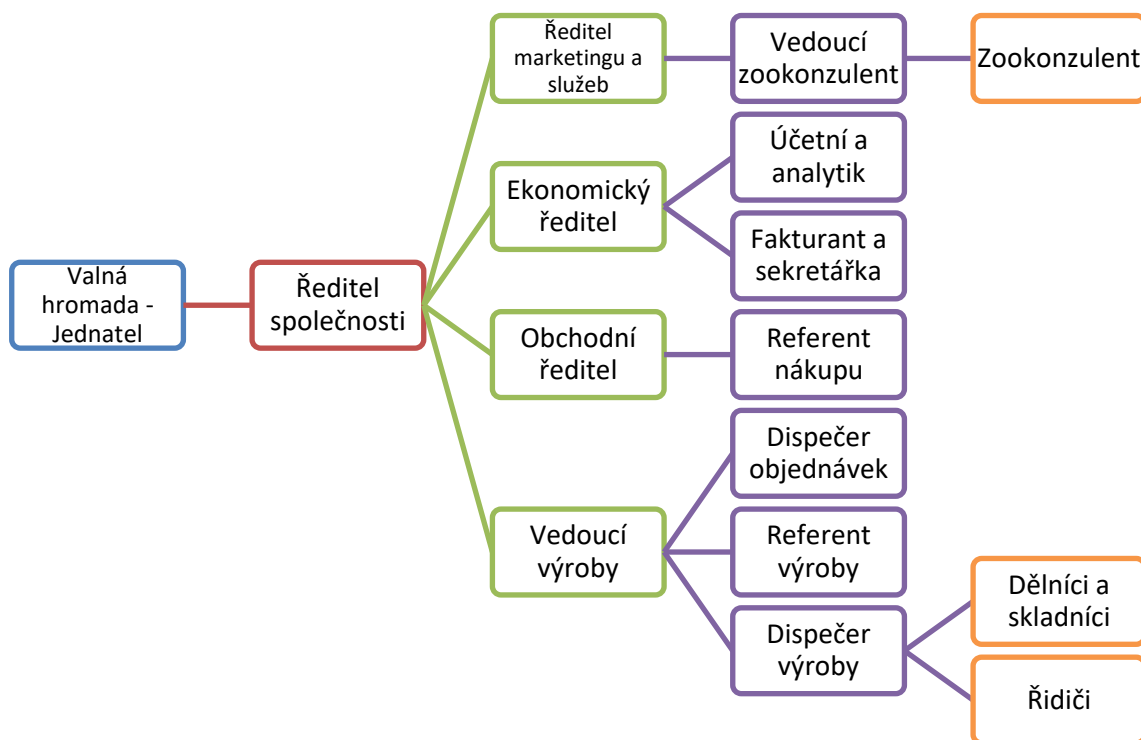
Strategie

Společnost má stanovenou několik strategií. Chce se stát jedničkou na českém trhu v poradenství výživy a dodávkách vitamino-minerálních krmiv na farmy mléčného skotu. Snahou společnosti VVS Verměřovice je neustále zvyšovat úroveň současného systému řízení jakosti tak, aby zamezili chybám lidského faktoru a předešli chybám ještě předtím, než vzniknou. Díky ziskovému hospodaření a dostatečné finanční

likviditě chce podnik zajistit finanční prostředky na investování do dalšího vývoje společnosti. Společnost plánuje v budoucích letech investovat jak do informačních systémů, tak i do systému kontinuálního vzdělávání svých zaměstnanců a do moderních prvků výrobního zařízení, které zajistí lepší kvalitu výrobků a zlepší se tak i pracovní prostředí pro zaměstnance ve výrobě. Dále společnost plánuje rozšířit své portfolio zákazníků do dalších krajů v České republice a to znamená přijmout tak nové obchodníky.

Struktura

Společnost se řadí do malých podniků. Momentálně zaměstnává 36 zaměstnanců. Organizační struktura je liniová. Společnost je vlastněna 3 jednatelem, kteří provádějí dohled nad podnikem. Jedním z jednatelů je ředitel společnosti, jenž řídí jednotlivé útvary. Níže je znázorněna organizační struktura společnosti.



Obr. 4: Organizační struktura společnosti VVS Verměřovice s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování)

Systémy řízení

Dnes už je skoro povinností, aby každá společnost měla informační systém, který zajišťuje správu dat a informací. Mít správné a včasné informace je v dnešní době velmi důležité a mnohdy tyto informace rozhodují o dalším vývoji společnosti. Společnost do roku 2012 měla velice zastaralý informační systém, kde bylo zapotřebí využívat více informačních systémů, které nebyly vždy vzájemně propojené. V roce 2012 byl však ve společnosti zaveden nový integrovaný informační systém Microsoft Navision and Dynamics. U tohoto systému se využívají různé moduly a to například moduly účetnictví, mezd, výroby, skladu, CRM a další. Nový IS propojil veškeré databáze, zjednodušil práci a zaměstnanci mají rychlejší a snadnější přehled nad veškerými daty ve společnosti. Dále přednedávnem došlo k propojení systémů bezpečnosti GMP+ s aplikací data matrix kódů ve skladu a výrobě sloužící k zajištění dohledatelnosti použitých surovin.

Styl řízení

Ve společnosti převažuje demokratický styl řízení. Vedoucí pracovníci sdělují na pravidelných poradách své názory a poté následuje diskuze i s podřízenými, kde se mohou vyjádřit a možná řešení jsou konzultována společně.

Spolupracovníci

Společnost v roce 2019 měla 36 zaměstnanců. Společnost má velmi stabilní kolektiv, ve kterém je velká část zaměstnanců již od založení společnosti. Zaměstnanci mají velice přátelské vztahy na pracovišti, ale i mimo něj. Každoročně je pořádáno několik teambuildingů, které jsou jednou z filozofií společnosti podporující zdravé a příjemné prostředí pro práci.

Schopnosti

Silnou stránkou firmy je především výroba výživy pro zvířata spojená s poradenstvím. Zaměstnanci mají blízký vztah ke zvířatům a jsou odborníky ve výživě zvířat. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení a vždy se snaží zákazníkům vyjít vstříc a hledají možná společná řešení.

Sdílené hodnoty

Společnost má stanovenou vizi a určité poslání, proč na trhu existuje. Zaměstnanci jsou s těmito vizemi a posláním společnosti obeznámeni a pravidelně jsou probírány na poradách, které jsou 1x týdně. Pro společnost je důležitá jak spolehlivost zaměstnanců, tak i vztahy s dodavateli, odběrateli či kvalitou výrobků a služeb. Snahou podniku je, aby se na tyto hodnoty vyvíjelo společné úsilí.

2.4 Finanční analýza

Tato část práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace podniku za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy za předchozích 6 let. Sledovaným obdobím je konkrétně rok 2014 až 2019.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato kapitola zahrnuje horizontální a vertikální analýzu vybraných položek výkazu rozvahy a zisku a ztráty společnosti.

Horizontální a vertikální analýza aktiv

Tab. 6: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

Aktiva	2015-2014		2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Aktiva celkem	-1 126	-0,9	3 646	2,9	12 795	10,0	-8 839	-6,3	17 646	13,4
Dlouhodobý majetek	1 415	4,4	4 445	13,4	8 583	22,8	-578	-1,2	6 011	13,2
Dl. nehmotný majetek	-382	-25,2	-402	-35,4	-403	-55,1	-97	-29,5	-55	-23,7
Dl. hmotný majetek	2 378	9,0	4 699	16,3	8 820	26,3	-18	0,0	5 620	13,3
Dl. finanční majetek	-581	-15,4	149	4,7	164	4,9	-462	-13,2	445	14,6
Oběžná aktiva	-2 604	-2,8	-610	-0,7	3 477	3,9	-8 395	-9,0	11 515	13,5
Zásoby	-1 935	-7,7	4 145	17,9	-5 571	-20,4	1 973	9,1	2 793	11,8
Pohledávky	-1 241	-2,0	-6 789	-11,2	3 058	5,7	-1 993	-3,5	10 164	18,5
Dlouhodobé pohledávky	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Krátkodobé pohledávky	-1 241	-2,0	-6 789	-11,2	3 058	5,7	-1 993	-3,5	10 164	18,5
Krátkodobý finanční maj.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Peněžní prostředky	572	8,7	2 035	28,6	5 989	65,4	-8 375	-55,3	-1 441	-21,3
Časové rozlišení aktiv	62	36,3	-188	-80,7	736	1635,6	133	17,0	120	13,1

Vývoj celkových aktiv meziročně kolísá. Výrazný nárůst je viditelný v roce 2017, kdy se celková aktiva meziročně zvýšila o 10 %. V tomto roce byla pořízena investice do dlouhodobého majetku do nové pytlovací a balící linky s paletizací a také se v daném roce dokončila výstavba nové administrativní budovy. Avšak největší nárůst je viditelný v roce 2019, kdy se celková aktiva zvýšila meziročně o 13,4 % a vykazovala tak hodnotu 149 539 tis. Kč. Zvýšení aktiv v roce 2019 způsobila jak investice do dlouhodobého hmotného majetku s meziroční změnou 13,2 %, tak i změna oběžných aktiv s obdobnou meziroční změnou a to konkrétně zvýšení položky krátkodobých pohledávek oproti předchozímu roku o 10 164 tis. Kč. Celkem tedy položka krátkodobých pohledávek v roce 2019 vykazovala hodnotu 65 040 tis. Kč.

Tab. 7: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014–2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

AKTIVA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dl. majetek	25,36%	26,72%	29,44%	32,86%	34,62%	34,56%
Dl. nehmotný majetek	1,21%	0,91%	0,57%	0,23%	0,18%	0,12%
Dl. hmotný majetek	21,14%	23,24%	26,25%	30,13%	32,14%	32,10%
Dl. finanční majetek	3,01%	2,57%	2,61%	2,49%	2,31%	2,33%
Oběžná aktiva	74,51%	73,09%	70,53%	66,59%	64,68%	64,75%
Zásoby	19,98%	18,60%	21,31%	15,41%	17,94%	17,69%
Pohledávky	49,31%	48,76%	42,06%	40,41%	41,61%	43,49%
Dl. pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kr. pohledávky	49,31%	48,76%	42,06%	40,41%	41,61%	43,49%
Kr. finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Peněžní prostředky	5,22%	5,73%	7,16%	10,76%	5,14%	3,57%
Časové rozlišení aktiv	0,14%	0,19%	0,04%	0,55%	0,69%	0,69%

Poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv se v průběhu sledovaných let změnil přibližně o 10 %. Dlouhodobý majetek se v roce 2014 podílel na aktivech z 25,36 % a v roce 2019 z 34,56 %. Co se týká dlouhodobého nehmotného majetku, velké změny informačního systému byly provedeny v roce 2012. Tento rok se také společnost stala držitelem certifikátu GMP+B1. Od té doby žádné větší investice do nehmotného majetku nebyly provedeny a proto má nehmotný majetek meziročně klesající tendenci. Finanční majetek v průběhu sledovaných let mírně kolísal a v posledních letech tvořil přibližně 2,30 % aktiv. Největší změnu dlouhodobého majetku vykazuje hmotný majetek, který během sledovaných let zvýšil podíl na aktivech o 10,96 % a to především z důvodu koupě balicí linky, výstavby administrativní budovy a laboratoře.

Oběžná aktiva se v posledním sledovaném roce podílela na aktivech z 64,75 %. Z oběžných aktiv největší změnu na celkových aktivech vykazují krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Poměr krátkodobých pohledávek za sledované období klesl o necelých 6 %. Peněžní prostředky v průběhu sledovaných let kolísaly a nejvyšší hodnotu vykazovaly v roce 2017, kdy tvořily 10,76 % aktiv, v absolutní hodnotě 15 148 tis. Kč. Zatímco v roce 2019 tvořily nejnižší podíl na aktivech a to pouze 3,57 %, v absolutní hodnotě 5 332 tis. Kč.

Horizontální a vertikální analýza pasiv

Tab. 8: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014–2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

Pasiva	2015-2014		2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Pasiva celkem	-1 126	-0,9	3 646	2,9	12 795	10,0	-8 839	-6,3	17 646	13,4
Vlastní kapitál	7 208	13,4	4 255	7,0	934	1,4	4 064	6,1	3 815	5,1
Základní kapitál	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ážio a kap. fondy	-266	-16,0	570	40,9	587	29,9	-462	-18,1	445	17,6
Fondy ze zisku	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
VH minulých let	4 590	11,6	6 474	14,7	3 685	7,3	1 347	2,5	5 525	9,0
VH běžného úč. období	2 884	43,8	-2 789	-29,4	-3 338	-49,9	3 178	95,0	-2 155	-49,3
Cizí zdroje	-7 284	-10,4	-1 085	-1,7	11 550	18,8	-12 932	-17,7	13 213	18,0
Rezervy	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Závazky	-7 284	-10,4	-1 085	-1,7	11 550	18,8	-12 932	-17,7	13 213	18,0
Dl. závazky	-1 486	-7,0	923	4,7	7 996	38,8	-4 450	-15,5	4 653	16,1
Kr. závazky	-5 797	-11,9	-2 008	-4,7	3 554	8,7	-8 481	-19,1	8 559	19,2
Časové rozlišení pasiv	-1 050	-61,7	477	73,2	311	27,6	29	2,0	617	29,6

Tab. 9: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014–2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

PASIVA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	42,92%	49,11%	51,03%	47,06%	53,29%	49,55%
Základní kapitál	4,15%	4,18%	4,06%	3,69%	3,94%	3,48%
Ážio a kap. fondy	1,32%	1,12%	1,54%	1,81%	1,58%	1,70%
Fondy ze zisku	0,63%	0,64%	0,62%	0,56%	0,60%	0,53%
VH minulých let	31,56%	35,54%	39,59%	38,61%	42,22%	40,93%
VH běžného účetního období	5,25%	7,62%	5,23%	2,38%	4,95%	2,92%
Cizí zdroje	55,72%	50,37%	48,08%	51,92%	45,59%	49,05%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Závazky	55,72%	50,37%	48,08%	51,92%	45,59%	49,05%
Dl. závazky	16,90%	15,86%	16,13%	20,34%	18,33%	19,28%
Kr. závazky	38,82%	34,51%	31,96%	31,58%	27,26%	29,77%
Časové rozlišení pasiv	1,36%	0,52%	0,88%	1,02%	1,11%	1,39%

Jelikož musí být aktiva a pasiva v rovnováze, celková pasiva se tedy vyvíjí stejně jako aktiva. Celková pasiva meziročně kolísala a jejich největší nárůst byl v roce 2019, kdy se zvýšila o 13,4 % oproti předchozímu roku.

Podíl vlastních a cizích zdrojů na pasivech je za sledované roky celkem vyrovnaný, neboť v průběhu let kolísal maximálně o 7 %. Vlastní kapitál měl nejnížší hodnotu v roce 2014, kdy jeho hodnota dosahovala 53 828 tis. Kč. Od té doby vlastní zdroje meziročně rostou. V roce 2015 byl největší nárůst vlastního kapitálu a to o 13,4 %, v absolutní hodnotě o 7 208 tis. Kč. Ážio a kapitálové fondy se během sledovaných let podílely na pasivech v rozmezí od 1,12 % do 1,81 %. Největší změna nastala v roce 2016, kdy se meziročně ážio a kapitálové fondy zvýšily o 40,9 % (570 tis. Kč). Výsledek hospodaření meziročně kolísá. Nejnížší byl v roce 2017, kdy se z hodnoty 6 685 tis. Kč snížil na 3 347 tis. Kč (o 49,9 %). Tento značný pokles byl způsoben snížením tržeb a výrazně rostoucími náklady na provoz. Následující rok byl však zaznamenán nárůst o 95 % a to na hodnotu 6 525 tis. Kč. Poslední známý rok výsledek hospodaření opět poklesl a dosáhl výše 4 370 tis. Kč.

Cizí zdroje jsou ovlivňovány především dlouhodobými a krátkodobými závazky. Podíl cizích zdrojů na pasivech byl nejvyšší v roce 2014, kdy cizí zdroje tvořily 55,72 % pasiv a nejnížší v roce 2018, kdy hodnota cizích zdrojů tvořila 45,59 %. Největší část

cizích zdrojů zahrnují krátkodobé závazky, které do roku 2016 klesaly a vykazovaly hodnotu 40 885 tis. Kč. Následující rok však vzrostly o 8,7 % (3 554 tis. Kč) a v roce 2018 znovu výrazně klesly a to na nejnižší hodnotu o 19,1 % (8 481 tis. Kč). V posledním sledovaném roce se opět dostaly na obdobnou hodnotu jako v roce 2017 (44 517 tis. Kč). Co se týká dlouhodobých závazků, ty vykazují ve všech sledovaných letech kolísající tendenci. Během prvních třech sledovaných let se dlouhodobé závazky nijak výrazně neměnily, avšak v roce 2017 se meziročně zvýšily o 38,8 % a dostaly se tak na hodnotu 28 626 tis. Kč.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty	2015-2014		2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-51	0,0	-3 690	-2,6	1 856	1,4	20 366	14,7	8 342	5,2
Tržby za prodej zboží	-11 381	-9,6	-8 398	-7,8	9 295	9,4	4 865	4,5	12 513	11,0
Výkonová spotřeba	-18 322	-8,2	-8 406	-4,1	13 753	7,0	18 710	8,9	18 894	8,2
Náklady vynaložené na prodané zboží	-13 989	-13,5	-8 863	-9,9	13 518	16,7	390	0,4	12 364	13,0
Spotřeba materiálu a energie	-3 937	-4,2	-2 432	-2,7	1 126	1,3	13 819	15,6	5 656	5,5
Služby	-396	-1,5	2 889	11,4	-891	-3,2	4 501	16,5	874	2,8
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 414	-255,2	617	-71,7	50	-20,6	484	-250,8	-417	-143,3
Osobní náklady	1 139	5,0	991	4,2	279	1,1	4 089	16,4	2 752	9,5
Provozní VH	4 064	43,4	-3 925	-29,2	-3 605	-37,9	2 662	45,1	-1 319	-15,4
Ost. finanční výnosy	-983	-52,6	-696	-78,5	818	428,3	317	31,4	-640	-48,3
Ost. finanční náklady	24	2,6	0	0,0	-64	-8,0	162	22,0	330	36,7
Finanční VH	-518	48,4	-163	10,3	-413	37,3	992	-65,3	-972	184,1
VH před zdaněním	3 546	42,7	-3 444	-29,1	-4 018	-47,8	3 653	83,3	-2 290	-28,5
Daň z příjmů	662	38,7	-655	-27,6	-680	-39,6	475	45,7	-135	-8,9
VH za účetní období	2 884	43,8	-2 789	-29,4	-3 338	-49,9	3 178	95,0	-2 155	-33,0

Tab. 11: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

Výkaz zisku a ztráty	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové výnosy	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	54,16%	56,63%	57,97%	56,10%	58,39%	57,08%
Tržby za prodej zboží	45,84%	43,37%	42,03%	43,90%	41,61%	42,92%
Výkonová spotřeba	86,12%	82,70%	83,37%	85,17%	84,15%	84,61%
Náklady vynaložené na prodané zboží	40,07%	36,28%	34,38%	38,30%	34,89%	36,63%
Spotřeba materiálu a energie	36,15%	36,23%	37,06%	35,84%	37,59%	36,85%
Služby	9,89%	10,19%	11,94%	11,04%	11,67%	11,13%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,21%	-0,35%	-0,10%	-0,08%	0,11%	-0,04%
Osobní náklady	8,71%	9,57%	10,48%	10,12%	10,68%	10,86%
Provozní výsledek hospodaření	3,61%	5,42%	4,03%	2,39%	3,15%	2,47%
Ostatní finanční výnosy	0,72%	0,36%	0,08%	0,41%	0,49%	0,23%
Ostatní finanční náklady	0,36%	0,39%	0,34%	0,30%	0,33%	0,42%
Finanční výsledek hospodaření	-0,41%	-0,64%	-0,47%	-0,62%	-0,19%	-0,51%
VH před zdaněním	3,20%	4,78%	3,56%	1,78%	2,95%	1,96%
Daň z příjmů	0,66%	0,96%	0,73%	0,42%	0,56%	0,47%
VH za účetní období	2,54%	3,82%	2,83%	1,36%	2,40%	1,49%

V horizontální analýze výkazu zisku a ztráty lze vidět nejprve meziroční pokles tržeb, následně pak od roku 2017 rostoucí trend tržeb z prodeje výrobků a služeb, které meziročně vzrostly průměrně o 7 %. Největší nárůst tržeb je zaznamenán v roce 2018, kdy tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly o 14,7 % v absolutní hodnotě o 20 366 tis. Kč. Tržby za prodej zboží mají obdobný klesající a rostoucí trend. První 3 sledované roky tržby za zboží výrazně klesaly, nejprve o 9,6 % a následně o 7,8 %. Od roku 2017 tržby rostly a do roku 2019 vzrostly meziročně v průměru o 8,3 %. Nejvyšších tržeb podnik dosáhl v roce 2019.

Výkonová spotřeba zahrnuje veškeré náklady na prodané zboží, spotřebu materiálu, energie a služby. Má obdobný vývoj jako tržby a tudíž jestliže klesají tržby, klesá i výkonová spotřeba a naopak. Jak je vidět v tabulce výše, výkonová spotřeba ve všech letech tvořila přes 80 % tržeb. Největší nárůst během sledovaných let výkonové spotřeby je zaznamenán u služeb, které narostly meziročně v roce 2018 o 16,5 %,

v absolutní hodnotě o 4 501 tis. Kč. Další významný nárůst je v roce 2018 u položky spotřeba materiálu a energie, kdy tyto náklady meziročně vzrostly o 15,6 %. Růst těchto nákladů byl způsoben především výrazným zdražením elektrické energie a materiálu.

Osobní náklady meziročně rostou a podílí se na tržbách v rozmezí 8,71 % - 10,86 %. Je to dáno především každoročním růstem průměrných mezd. Podnik si chce udržet a motivovat své zaměstnance, a proto jsou v podniku také zvyšovány každoročně mzdy.

Výsledek hospodaření každoročně snižuje finanční výsledek hospodaření, který je záporný a daň z příjmů, která tvořila podíl na tržbách v rozmezí 0,42 – 0,96 %.

2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V této práci jsou vybrány dva rozdílové ukazatele. Jedná se o čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky, které slouží především pro určení schopnosti podniku hradit své závazky.

Tab. 12: Rozdílové ukazatele (vlastní zpracování dle výročních zpráv společností VVS Verměřovice s.r.o., MIKROP ČEBÍN a.s., ZBCHS Slušovice s.r.o.)

Rozdílové ukazatele		v tis. Kč					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK	VVS Verměřovice	44 756	47 949	49 347	49 270	49 356	52 312
	MIKROP ČEBÍN	122 026	107 888	118 274	109 849	116 364	107 512
	ZBCHS Slušovice	17 959	19 110	20 366	19 199	17 618	22 558
ČPP	VVS Verměřovice	-42 138	-35 769	-31 726	-29 291	-29 185	-39 185
	MIKROP ČEBÍN	-96 079	-143 262	-121 312	-143 689	-124 968	-125 950
	ZBCHS Slušovice	-14 123	-10 691	-21 626	-21 252	-19 296	-19 467

Čistý pracovní kapitál (ČPK) společnosti má kladné hodnoty ve všech sledovaných letech. Hodnota ČPK meziročně roste mimo rok 2017, kdy mírně ČPK klesl na hodnotu 49 270 tis. Kč. Konkurence u tohoto ukazatele také vykazuje kladné hodnoty a nejvyšších hodnot dosahuje MIKROP ČEBÍN, který vykazuje ČPK v rozmezí 107 512 – 122 026 tis. Kč. Je tedy zřejmé, že všechny podniky v daném období měly větší oběžná aktiva než krátkodobé závazky a jsou tak platebně schopni hradit své závazky v nenadálých situacích, přičemž MIKROP ČEBÍN je na tom nejlépe.

Čisté pohotové prostředky (ČPP) jsou oproti ČPK přísnější, neboť na úhradu krátkodobých závazků využívají pouze peněžní prostředky. Hodnoty všech společností vykazují záporné hodnoty. To značí jejich neschopnost hradit svými peněžními prostředky své krátkodobé závazky. Hodnoty ČPP společnosti mají do roku 2018 klesající tendenci. Důvodem je nárůst peněžních prostředků mezi lety 2014-2017 o 8 596 tis. Kč. Od roku 2018 znovu peněžní prostředky výrazně poklesly na hodnotu 5 332 tis. Kč, přičemž krátkodobé závazky zůstávají během sledovaných let v obdobné výši. Z toho důvodu opět záporná hodnota ČPP v posledním sledovaném roce vzrostla. MIKROP ČEBÍN vykazuje velmi vysoké záporné hodnoty, protože má malou rezervu peněžních prostředků v hotovosti a na účtech.

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato část obsahuje analýzu poměrových ukazatelů, kde budou uvedeny vybrané ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nám říkají, jak jsou podniky schopni splácet své krátkodobé závazky. Zde budou zhodnoceny 3 stupně likvidit a to běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Tab. 13: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle výročních zpráv společností VVS Verměřovice s.r.o., MIKROP ČEBÍN a.s., ZBCHS Slušovice s.r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele likvidity		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná	VVS Verměřovice	1,92	2,12	2,21	2,11	2,37	2,18
	oborový průměr	1,53	1,57	1,59	1,56	1,53	1,56
	MIKROP ČEBÍN	0,89	1,75	1,79	1,72	1,86	1,85
	ZBCHS Slušovice	2,19	2,25	1,85	1,89	1,68	1,86
Pohotová	VVS Verměřovice	1,40	1,58	1,54	1,62	1,71	1,58
	oborový průměr	1,1	1,12	1,13	1,10	1,05	1,54
	MIKROP ČEBÍN	1,57	1,15	1,25	1,12	1,14	1,19
	ZBCHS Slušovice	1,60	1,61	1,21	1,19	1,19	1,31
Okamžitá	VVS Verměřovice	0,13	0,17	0,22	0,34	0,19	0,12
	oborový průměr	0,24	0,27	0,28	0,27	0,25	0,25
	MIKROP ČEBÍN	0,08	0,00	0,19	0,06	0,08	0,01
	ZBCHS Slušovice	0,07	0,30	0,09	0,02	0,26	0,26

Běžná likvidita by měla dosahovat doporučených hodnot, které jsou v rozmezí 1,5-2,5. Společnost VVS Verměřovice a ZBCHS Slušovice ve všech sledovaných letech mají výsledky v rámci doporučených hodnot. To značí jejich schopnost hradit své závazky. Oborový průměr je ve všech letech v rámci doporučených hodnot u minimální hranice. MIKROP ČEBÍN vykazuje velice nízkou hodnotu likvidity pouze v prvním sledovaném roce.

Ukazatel pohotové likvidity společnosti dosahuje doporučených hodnot (1-1,5) pouze v prvním sledovaném roce. Následující roky společnost nabývá vyšších hodnot. Průměrně dosahuje hodnot 1,6. Konkurenti na tom jsou podstatně lépe, ve většině let jejich hodnoty spadají do doporučených hodnot. Oborový průměr splňuje doporučené hodnoty mimo rok 2019, kdy je hodnota mírně nad doporučenými hodnotami (1,58).

Okamžitá likvidita je nejpřísnější, neboť pro pokrytí závazků se využívá pouze krátkodobý finanční majetek a měla by nabývat hodnot kolem 0,5. Této hodnoty nedosahuje žádná ze sledovaných firem. Přičemž MIKROP ČEBÍN dosahuje nejnižších hodnot.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou také často nazývány jako ukazatelé výnosnosti, které slouží ke zjištění ziskovosti společnosti. Zde budou zhodnoceny vybrané ukazatele rentability a to ROA, ROE, ROCE a ROS.

Tab. 14: Ukazatele rentability (vlastní zpracování dle výročních zpráv společností VVS Verměřovice s.r.o., MIKROP ČEBÍN a.s., ZBCHS Slušovice s.r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele rentability		2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	VVS Verměřovice	7,47%	10,81%	7,43%	4,20%	6,50%	4,85%
	oborový průměr	12,39%	14,26%	15,70%	6,34%	6,30%	5,39%
	MIKROP ČEBÍN	8,77%	8,45%	7,08%	4,42%	6,21%	5,24%
	ZBCHS Slušovice	7,29%	6,53%	6,01%	8,96%	16,84%	13,06%
ROE	VVS Verměřovice	12,24%	15,52%	10,24%	5,05%	9,28%	5,90%
	oborový průměr	16,37%	21,02%	23,43%	9,16%	9,66%	7,21%
	MIKROP ČEBÍN	10,49%	11,20%	9,59%	5,06%	8,42%	5,35%
	ZBCHS Slušovice	9,17%	8,53%	8,57%	13,78%	26,16%	18,94%
ROCE	VVS Verměřovice	12,49%	16,64%	11,07%	6,23%	9,07%	7,04%
	oborový průměr	17,70%	22,47%	24,63%	10,00%	9,94%	8,73%
	MIKROP ČEBÍN	14,40%	14,35%	11,46%	7,11%	8,76%	7,80%
	ZBCHS Slušovice	11,87%	10,55%	11,65%	17,10%	33,07%	23,96%
ROS	VVS Verměřovice	2,54%	3,82%	2,83%	1,35%	2,40%	1,49%
	oborový průměr	8,17%	8,44%	11,56%	4,95%	5,04%	4,02%
	MIKROP ČEBÍN	3,05%	3,12%	3,02%	1,68%	2,98%	1,92%
	ZBCHS Slušovice	1,63%	1,58%	1,71%	2,62%	5,02%	3,99%

Rentabilita aktiv (ROA) společnosti vykazuje kolísavé hodnoty, které jsou v posledních třech sledovaných letech podobné oborovému průměru. Konkurent MIKROP ČEBÍN dosáhl velice podobných výsledků, zatímco ZBCHS Slušovice dosahuje poslední tři sledované roky podstatně vyšších rentabilit.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – nejlépe na tom byl rok 2015, kdy připadalo 15,52 haléřů na každou vloženou korunu vlastníky. V roce 2017 dosáhl ukazatel nejnižších výsledků a to pouze 5,5 haléřů na každou vloženou korunu vlastníky. Následující rok hodnota vzrostla, avšak v posledním sledovaném roce byl zaznamenán znovu výrazný pokles. Nejlépe ze sledovaných firem vyšlo ZBCHS Slušovice, které drží ROE v posledních letech kolem 20 %.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) dosahuje stejně jako předešlé ukazatelé rentabilit do roku 2016 lepších hodnot, než následující roky, které vykazují

hodnoty pod 10 %. ZBCHS Slušovice má první tři roky nižší rentabilitu než VVS Verměřovice, avšak následně jejich rentabilita vzrostla a dosáhla maxima v roce 2018, kdy vyšla 33,07 %. Co se týká oborového průměru, první tři sledované roky žádná z firem tak vysokých hodnot rentabilit nedosáhla, ale následující roky již ano a jsou velice podobné společnosti VVS Verměřovice a MIKROP ČEBÍN.

Rentabilita tržeb (ROS) vybraných firem nedosáhla hodnot oborových průměrů ani v jednom sledovaném roce. VVS Verměřovice dosahuje průměrně za všechny roky hodnot 2,4 %. Velice podobné výsledky vykazuje i MIKROP ČEBÍN. ZBCHS Slušovice má opět v posledních sledovaných letech výrazně vyšší hodnoty než konkurenti.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti určují poměr využívání vlastních a cizích zdrojů v podniku. V této práci bude využita celková zadluženost, úrokové krytí a krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.

Tab. 15: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle výročních zpráv společností VVS Verměřovice s.r.o., MIKROP ČEBÍN a.s., ZBCHS Slušovice s.r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele zadluženosti		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	VVS Verměřovice	55,7%	50,4%	48,1%	51,9%	45,6%	49,0%
	oborový průměr	38,6%	45,8%	46,5%	46,2%	50,8%	49,7%
	MIKROP ČEBÍN	39,2%	41,3%	43,7%	43,1%	46,3%	33,0%
	ZBCHS Slušovice	38,6%	38,1%	48,4%	47,6%	49,1%	45,5%
Úrokové krytí (krát)	VVS Verměřovice	9,96	13,95	11,89	8,02	9,54	5,90
	MIKROP ČEBÍN	42,27	47,69	39,10	69,80	27,47	8,89
	ZBCHS Slušovice	262,73	84,45	1481	370,82	4447,5	-
Krytí DM vlastním kapitálem (krát)	VVS Verměřovice	1,69	1,84	1,73	1,43	1,54	1,43
	oborový průměr	1,68	1,26	1,14	1,20	1,10	1,13
	MIKROP ČEBÍN	2,24	2,12	1,80	1,63	1,23	1,84
	ZBCHS Slušovice	3,74	4,36	5,05	5,16	2,92	3,59

Celková zadluženost společnosti se pohybuje v rozmezí od 45,6 % do 55,7 %, přičemž největší zadluženost byla v prvním sledovaném roce, kdy byl v daném roce zřízen úvěr na výstavbu haly. Následující roky celková zadluženost klesala a vzrostla až v roce 2017 na 51,9 %. Příčinou nárůstu zadluženosti byl nákup nové pytlovací a balicí linky, na který byl sjednán také úvěr. Další rok zadluženost znovu poklesla a snížilo se tak i věřitelské riziko. Oba konkurenti mají podstatně menší zadluženost než VVS Verměřovice. MKROP ČEBÍN dosahuje průměrně 41,1 % celkové zadluženosti a o něco větší průměrnou zadluženost má ZBCHS Slušovice (44,6 %).

Ukazatel úrokového krytí by měl nabývat hodnot 3 a více. Tyto hodnoty přesahují všechny sledované společnosti. Nejnižších hodnot však dosahuje VVS Verměřovice, kdy provozní zisk převyšuje nákladové úroky v posledním sledovaném roce pouze 5,9 krát. Podnik je tedy značně zatížen úvěry. Konkurenční podnik MIKROP ČEBÍN většinu sledovaných let dosahuje podstatně vyšších výsledků mimo rok 2019, kdy společnosti klesla hodnota na 8,89. ZBCHS Slušovice na tom je nejlépe, převyšuje mnohonásobně doporučené hodnoty. V posledním sledovaném roce podnik dokonce nebyl zatížen žádným úvěrem, a proto zde není uvedena hodnota.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem má optimální hodnotu 1. Této hodnotě se přibližuje nejvíce oborový průměr a všechny vybrané společnosti tuto hodnotu přesahují. Společnosti tedy využívají vlastní kapitál i ke krytí části oběžných aktiv a dávají tak přednost finanční stabilitě před výnosem. Optimální hodnotě se nejvíce přibližuje společnost VVS Verměřovice, jejíž průměrná hodnota za sledované roky je 1,61. MIKROP ČEBÍN vykazuje o něco vyšší hodnoty a ZBCHS Slušovice dosahuje průměrně hodnot 4,1. Společnost VVS Verměřovice má tedy lépe rozvržené dlouhodobé zdroje než konkurence.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak podnik efektivně využívá svá aktiva. Slouží pro zjištění, kolikrát se za rok v tržbách obrátí celková aktiva a jednotlivé složky aktiv. Tato část obsahuje výpočty obratu celkových aktiv, obratu závazků, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Tab. 16: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování dle výročních zpráv společností VVS Verměřovice s.r.o., MIKROP ČEBÍN a.s., ZBCHS Slušovice s.r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele aktivity		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	VVS Verměřovice	2,07	2,00	1,84	1,76	2,06	1,96
	oborový průměr	1,38	1,40	1,34	1,37	1,35	1,40
	MIKROP ČEBÍN	2,09	2,10	1,79	1,71	1,51	1,87
	ZBCHS Slušovice	3,45	3,35	2,58	2,75	2,65	2,59
Obrat zásob	VVS Verměřovice	10,36	10,73	8,66	11,39	11,50	11,10
	oborový průměr	9,14	8,94	8,50	8,48	7,99	8,38
	MIKROP ČEBÍN	10,45	8,47	8,68	7,64	7,22	8,73
	ZBCHS Slušovice	2,18	1,55	1,57	1,38	11,07	10,38
Doba obratu pohledávek	VVS Verměřovice	86	88	82	83	73	80
	oborový průměr	81	76	77	77	74	72
	MIKROP ČEBÍN	86	81	81	85	73	75
	ZBCHS Slušovice	61	54	76	73	62	67
Doba obratu závazků	VVS Verměřovice	97	91	94	106	80	90
	oborový průměr	123	118	119	121	122	114
	MIKROP ČEBÍN	68	71	88	91	110	64
	ZBCHS Slušovice	40	41	68	62	67	63

Obrat celkových aktiv – hodnota tohoto ukazatele by neměla být menší než 1. Všechny sledované společnosti toto pravidlo splňují. VVS Verměřovice vykazuje do roku 2017 klesající hodnoty. Tento rok se obrátila aktiva v tržbách 1,76 krát. Následující roky se opět obrat aktiv zvýšil a pohyboval se kolem hodnoty 2. MIKROP ČEBÍN vykazuje velice podobné hodnoty a ZBCHS Slušovice ve všech sledovaných letech dosahoval hodnot nad 2,5 a lépe tak využíval svá aktiva.

Obrat zásob dosahuje nejvyšších hodnot u společnosti VVS Verměřovice, kdy hodnoty ve všech letech převyšují hodnotu 10, mimo rok 2016, kdy se snížila hodnota na 8,66. Konkurenti vykazují o něco nižší hodnoty. MIKROP ČEBÍN je nejbližší oborovému průměru a ZBCHS Slušovice dosahuje v prvních 4 letech velice nízkých hodnot.

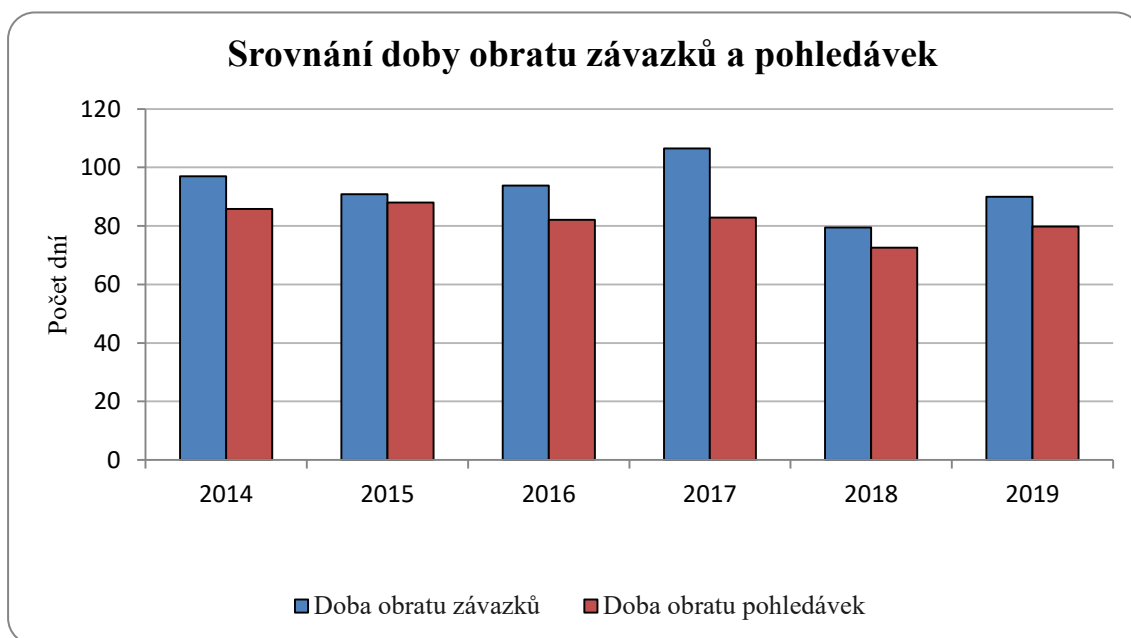
Doba obratu pohledávek – nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2015, kdy společnost musela čekat na zaplacení od odběratele 88 dní a nejnižších hodnot dosáhla v roce 2018, kdy se čekalo na zaplacení 73 dní. Obdobných hodnot dosahuje jak

oborový průměr, tak i MIKROP ČEBÍN. Nejlépe na tom je ZBCHS Slušovice, jenž čeká na peníze od odběratele průměrně 65,5 dne.

Doba obratu závazků – Oborový průměr dosahuje poměrně vysokých hodnot a žádná ze sledovaných společností jej nepřesahuje. VVS Verměřovice uhradí své závazky průměrně za 93 dní. Z toho v roce 2017 společnost platila své závazky až za 106 dní. Následující roky doba poklesla a v roce 2019 trvalo společnosti 90 dní, než zaplatila své závazky. Co se týká konkurence, ta je na tom o něco lépe. MIKROP ČEBÍN průměrně zaplatí za 82 dní a ZBCHS Slušovice dokonce za 56,8 dní.

Doba obratu závazků by měla být zpravidla delší, než doba obratu pohledávek. Je to dáno tím, že je pro společnost výhodnější, když jim jejich odběratelé zaplatí včas a podnik tak nakupuje na obchodní úvěr.

Z grafu níže vyplývá, že společnost VVS Verměřovice toto doporučení ve všech letech splnila. V průměru je doba obratu závazků za sledované roky průměrně o 11 dní delší, než doba obratu pohledávek. V porovnání s konkurencí toto doporučení nesplňuje akorát MIKROP ČEBÍN. ZBCHS Slušovice je na tom nejlépe, protože nejrychleji dostává zaplacenou od odběratelů a nejrychleji hradí své dluhy.



Graf 1: Srovnání doby obratu závazků a pohledávek (vlastní zpracování dle výročních zpráv společností VVS Verměřovice s.r.o.)

2.4.4 Analýza soustav ukazatelů

V této kapitole budou uvedeny vybrané ukazatele, které hodnotí celkové finanční zdraví podniku. V této práci budou rozebrány dva ukazatele – Altmanův model a Ch-index.

Altmanův model

Společnost ve všech sledovaných letech mimo rok 2017 dosáhla příznivých výsledků, kdy Z-skóre přesahovalo hodnotu 3. Od roku 2016 začalo Z-skóre klesat a v roce 2017 dosáhlo hodnoty 2,84. Jestliže je hodnota nižší než 2,9, podnik se nachází v tzv. šedé zóně a nelze tak přesně určit, zda hrozí či nehrozí bankrot. Z-skóre kleslo především z důvodu provozního výsledku hospodaření, který značně klesl. Následující roky opět Z-skóre vzrostlo a tak se podnik nacházel v ostatních letech v zóně, která značí finančně zdravý podnik, u kterého v nejbližší době nehrozí bankrot.

Tab. 17: Altmanův model (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

Altmanův model	2014	2015	2016	2017	2018	2019
$X_1 = \text{ČPK} / \text{aktiva}$	0,3569	0,3858	0,3857	0,3501	0,3742	0,3498
$X_2 = \text{neroz. zisk min. let} / \text{aktiva}$	0,3156	0,3554	0,3959	0,3861	0,4222	0,4093
$X_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$	0,0747	0,1081	0,0743	0,0420	0,0650	0,0485
$X_4 = \text{vlastní kapitál} / \text{cizí zdroje}$	0,7702	0,9750	1,0613	0,9064	1,1689	1,0103
$X_5 = \text{tržby} / \text{aktiva}$	2,0686	1,9956	1,8448	1,7556	2,0640	1,9631
Z-skóre	3,1434	3,3146	3,1298	2,8412	3,3785	3,1316

Ch-index

Ch-index je významný především pro podniky zaměřující se na zemědělskou činnost.

Tab. 18: Ch-index (vlastní zpracování dle výročních zpráv 2014-2019 VVS Verměřovice s.r.o.)

Ch-index	2014	2015	2016	2017	2018	2019
$X_1 = \text{VH} / \text{celkový kapitál}$	0,053	0,076	0,052	0,024	0,049	0,029
$X_2 = \text{VH} / \text{tržby}$	0,025	0,038	0,028	0,014	0,024	0,015
$X_3 = \text{cash flow} / \text{závazky}$	0,132	0,029	0,089	0,203	-0,376	-0,053
$X_4 = 365 * \text{závazky} / \text{celkové tržby}$	31,190	27,728	30,362	44,272	35,719	38,656
$X_5 = \text{cizí kapitál} / \text{celkový kapitál}$	0,557	0,504	0,481	0,519	0,456	0,490
Ch-index	-3,104	-2,764	-3,025	-4,409	-3,659	-3,897

Z tabulky vyplývá, že všechny hodnoty Ch-indexu se řadí do intervalu -5 až 2,5, což značí průměrný podnik. Ch-index má lehce kolísavý trend, kdy nejnižších hodnot dosáhl v roce 2017 a to konkrétně -4,409, což je hodnota blíží se do skupiny problematického podniku. Je to rok, kdy se podniku nejméně ze sledovaných let dařilo. Odráží to také nejnižší výsledek hospodaření. Naopak nejlepších výsledků dosáhl podnik v roce 2015, kdy měl podnik naopak nejvyšší výsledek hospodaření a to konkrétně 9 474 tis. Kč. Poslední sledovaný rok opět výsledek hospodaření klesl a tím i hodnota Ch-indexu.

2.5 SWOT analýza

Pro SWOT analýzu společnosti byly určeny následující silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby.

Tab. 19: SWOT analýza společnosti VVS Verměřovice (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
dlouholetá tradice a zkušenosti (S1)	klesající výsledek hospodaření (W1)
cenné certifikáty a ochranné známky (S2)	klesající trend rentabilit (W2)
obsáhlý sortiment s poradenstvím (S3)	velké množství pohledávek po splatnosti (W3)
dobrá pověst (S4)	převažují starší zaměstnanci (W4)
kvalifikovaní pracovníci (S5)	nízké hodnoty okamžité likvidity (W5)
kvalita výrobků (S6)	konkurence v okolí (W6)
dlouholeté vztahy s dodavateli a odběrateli (S7)	
nižší vyjednávací síla dodavatelů (S8)	
včasné placení závazků (S9)	
kladná hodnota ČPK (S10)	
Příležitosti	Hrozby
proniknutí na nové trhy (O1)	oslabení koruny – kurzové ztráty (T1)
dotační programy na vzdělání a nové technologie (O2)	vysoká konkurence (T2)
oslovení nových zákazníků (O3)	vysoká vyjednávací síla odběratelů (T3)
zavedení e-shopu (O4)	snížení stavu hospodářských zvířat (T4)
modernizace pracoviště (O5)	propad HDP (T5)
navýšení obchodníků pro jednotlivé kraje (O6)	obtížné získávání nových kvalifikovaných pracovních sil (T6)
	přetrvávající pandemie (T7)

Pro následné vyhodnocení SWOT analýzy je pro oblast silných stránek a příležitostí stanovena bodová škála v rozmezí 1 - 5, kdy 1 značí nejmenší spokojenost s daným faktorem a 5 značí největší spokojenost s daným faktorem. Pro oblast slabých stránek a hrozeb je stanovena bodová škála od -1 až -5, kdy bod -1 znamená nejmenší nespokojenost a -5 největší nespokojenost. Dále je jednotlivým faktorům přiřazena váha v závislosti na tom, jak velký vliv může mít daný faktor na společnost. Následně bylo vynásobeno bodové hodnocení a váha. Součtem jednotlivých skupin SWOT bylo zjištěno celkové hodnocení interních a externích faktorů, sloužící k určení celkového hodnocení SWOT matice (Dědková, 2013).

Tab. 20: Ohodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
(S1)	5	0,15	0,75
(S2)	5	0,17	0,85
(S3)	3	0,08	0,24
(S4)	5	0,09	0,45
(S5)	4	0,13	0,52
(S6)	5	0,19	0,95
(S7)	4	0,05	0,2
(S8)	3	0,03	0,09
(S9)	4	0,08	0,32
(S10)	4	0,03	0,12
Celkové hodnocení			4,49

Slabé stránky			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
(W1)	-5	0,31	-1,55
(W2)	-4	0,23	-0,92
(W3)	-3	0,15	-0,45
(W4)	-1	0,04	-0,04
(W5)	-3	0,12	-0,36
(W6)	-3	0,15	-0,45
Celkové hodnocení			-3,77

Příležitosti			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
(O1)	4	0,21	0,84
(O2)	4	0,16	0,64
(O3)	4	0,17	0,68
(O4)	3	0,10	0,30
(O5)	5	0,25	1,25
(O6)	3	0,11	0,33
Celkové hodnocení			4,04

Hrozby			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
(T1)	-4	0,15	-0,6
(T2)	-4	0,19	-0,76
(T3)	-3	0,11	-0,33
(T4)	-3	0,11	-0,33
(T5)	-4	0,14	-0,56
(T6)	-3	0,11	-0,33
(T7)	-5	0,19	-0,95
Celkové hodnocení			-3,86

Tab. 21: Celkové hodnocení SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování dle Dědkové, 2013)

Celkové hodnocení	
Interní faktory	0,72
Externí faktory	0,18
SWOT analýza	0,9

Celkové hodnocení SWOT analýzy vyšlo kladně, avšak dosahuje velmi nízkých hodnot (0,9). Společnost by se měla zaměřit na interní i externí faktory. Z interních faktorů nejvíce zvyšuje hodnocení kvalita výrobků a služeb a nejvíce snižuje hodnocení klesající výsledek hospodaření a klesající trend rentabilit. Co se týká externích faktorů, největší příležitostí je modernizace pracoviště a největší hrozbou je vysoká konkurence a aktuálně i pandemie a s tím související upadající ekonomika.

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této části diplomové práce bude sestaven návrh finančního plánu pro společnost VVS Verměřovice s.r.o. na následující období 2020-2023. Nejprve bude provedena prognóza tržeb jak celého odvětví, tak i samotné společnosti. Dle zjištěných tržeb budou určeny předpoklady pro sestavení finančního plánu a následně bude sestavena optimistická a pesimistická varianta finančního plánu. V závěru budou tyto dvě varianty porovnány.

3.1 Prognóza vývoje tržeb

Aby mohl být finanční plán sestaven, je nutné nejprve provést prognózu tržeb. Prognóza tržeb je založena na statistických metodách. Konkrétně na regresní analýze a metodách časových řad.

Pro výpočet prognózy tržeb je zapotřebí vymezit odvětví, do kterého spadá analyzovaný podnik a určit ekonomické proměnné. Společnost VVS Verměřovice spadá do kategorie CZ-NACE – Výroba potravinářských výrobků. Pro prognózu tržeb byly použity tržby daného odvětví a jako ekonomické proměnné byly určeny následující makroekonomické ukazatele: vývoj HDP v běžných cenách, procentuální vyjádření meziročního růstu HDP, deflátor HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a spotřeba domácností.

V tabulce níže je uveden dosavadní vývoj tržeb daného odvětví. U vybraných makroekonomických ukazatelů je taktéž znázorněn dosavadní vývoj a také jejich predikce dle Ministerstva ČR.

Tab. 22: Vývoj tržeb a makroekonomických ukazatelů v minulém a budoucím období (zdroj: vlastní zpracování dle Makroekonomické predikce MFČR 2021)

Rok	Tržby v odvětví (tis. Kč)	HDP (mil. Kč)	HDP (%)	Deflátor HDP (%)	Míra inflace (%)	Míra nezaměstnanosti (%)	Spotřeba domácností (%)
2008	305 347 990	4 024 117	2,7	2,1	6,3	4,4	0,9
2009	292 784 991	3 930 409	-4,8	2,6	1	6,7	-0,6
2010	276 529 633	3 962 464	2,3	-1,4	1,5	7,3	1,1
2011	287 810 663	4 033 755	1,8	0	1,9	6,7	0,3
2012	298 053 340	4 059 912	-0,8	1,5	3,3	7	-1,3
2013	296 589 245	4 098 128	-0,5	1,4	1,4	7	0,5
2014	299 505 685	4 313 789	2,7	2,5	0,4	6,1	1,8
2015	298 892 722	4 595 783	5,3	1,2	0,3	5	3,8
2016	288 727 418	4 767 990	2,5	1,3	0,7	4	3,6
2017	299 718 363	5 047 267	4,4	1,4	2,5	2,9	4,2
2018	302 462 083	5 353 556	2,8	2,6	2,1	2,2	3,2
2019	322 184 938	5 749 000	6,3	3,9	2,8	2	2,3
2020	-	5 613 000	-2,4	4	3,2	2,6	-5,1
2021	-	5 871 000	4,7	1,5	1,9	3,3	4,9
2022	-	6 177 000	5,2	1,7	2	3,3	4,9
2023	-	6 432 000	4,1	2	1,9	3,2	3,7

Dále je potřeba zjistit závislost vývoje tržeb odvětví na makroekonomickém ukazateli. K zjištění závislosti je využit Pearsonův korelační koeficient. Hodnoty tohoto koeficientu nabývají hodnot od -1 do 1. Čím víc se hodnota koeficientu blíží k 1, tím je závislost větší. Z následující tabulky vyplývá největší závislost tržeb na deflátoru HDP, kde míra závislosti na tržbách dosáhla hodnoty 0,8675.

Tab. 23: Výsledné hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu vybraných makroekonomických veličin (zdroj: vlastní zpracování)

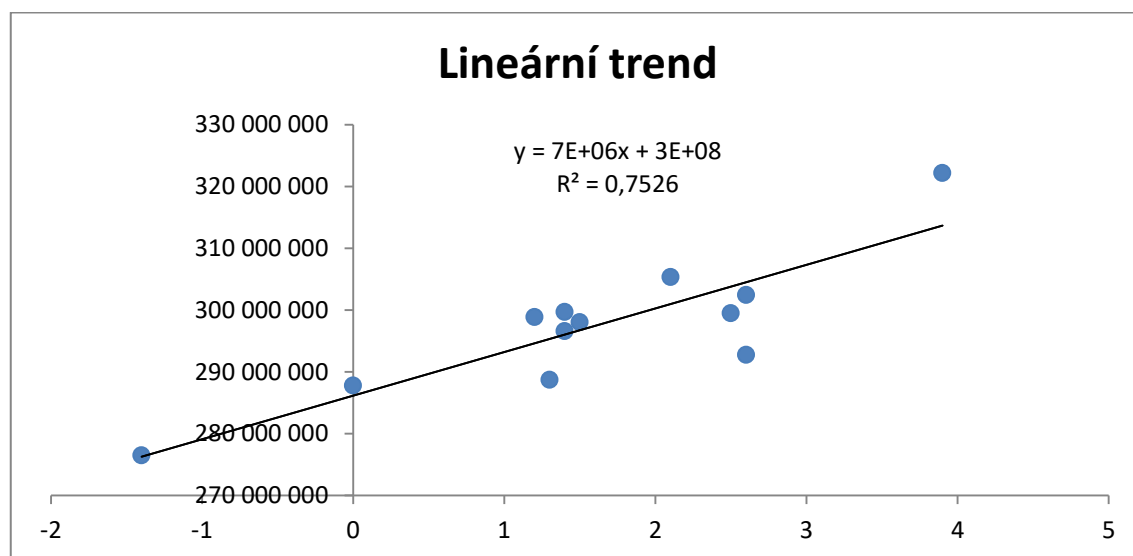
Pearsonův korelační koeficient	
HDP v mil. Kč	0,65363098
HDP v %	0,41804571
Deflátor HDP	0,86750557
Míra inflace	0,39198382
Míra nezaměstnanosti	-0,66685608
Spotřeba domácností	0,20310714

Následující tabulka ukazuje vybrané trendy znázorňující koeficienty determinace R^2 . Z tabulky vyplývá, že hodnotě 1 se nejvíce přibližuje polynomický trend, avšak všechny hodnoty vybraných trendů dosahují velice podobných hodnot. Lineární a mocninný trend nebyl určen z důvodu záporné hodnoty, který vykazoval deflátor HDP v roce 2010.

Tab. 24: Volba trendu pomocí indexu determinace (zdroj: vlastní zpracování)

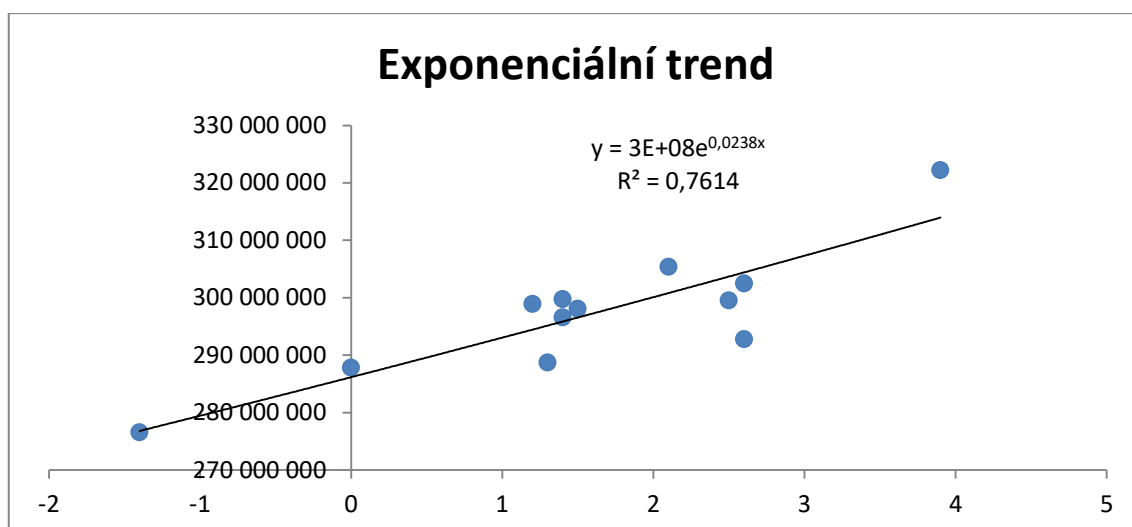
Trend	Hodnota R^2
Lineární	0,7526
Exponenciální	0,7614
Logaritmický	-
Polynomický	0,7659
Mocninný	-

Následně jsou jednotlivé trendy znázorněny graficky pomocí programu MS Excel. Lineární trend má hodnotu nejnížší z vybraných trendů a to 0,7526.



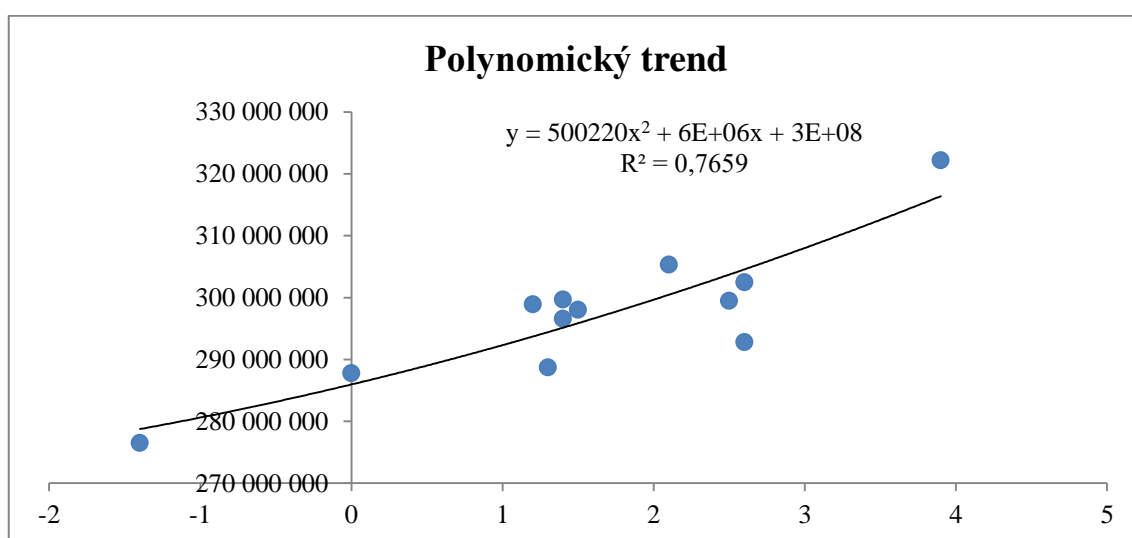
Graf 2: : Lineární trend – regresní analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Exponenciální trend je na tom o něco lépe než lineární trend, dosahuje hodnoty 0,7614.



Graf 3: Exponenciální trend – regresní analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Co se týká polynomickeho trendu druhého stupně, tam byl dosažen koeficient determinace v hodnotě 0,7659 a to ve srovnání s předchozími trendy znamená nejvyšší hodnotu determinace.



Graf 4: Polynomický trend (druhého stupně) – regresní analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 25 níže znázorňuje, jaké tržby se v daném odvětví očekávají v následujících letech z pohledu různých trendů.

Tab. 25: Prognóza tržeb dle trendů v odvětví – regresní analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

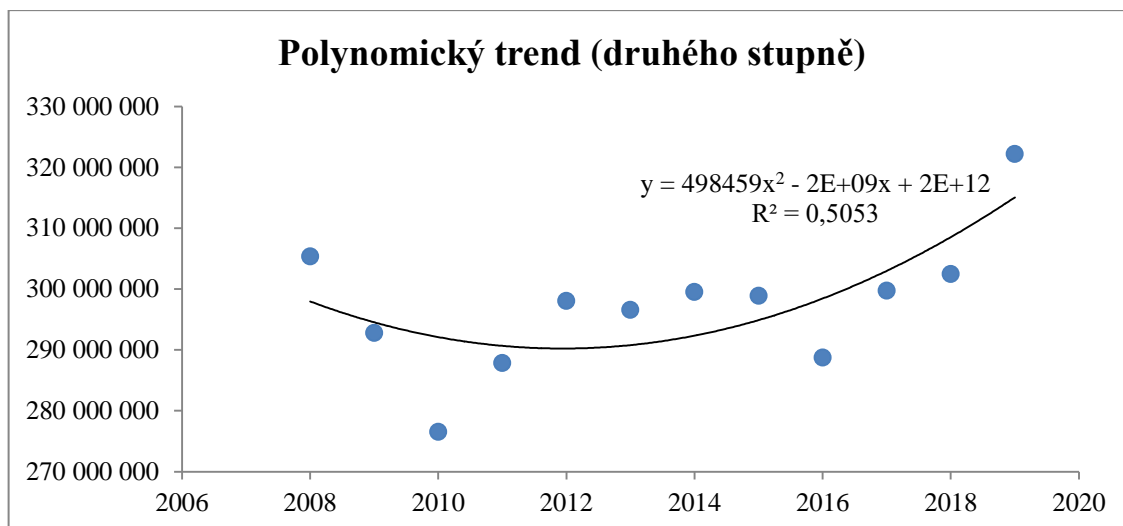
	2019	2020	2021	2022	2023
Lineární trend	322 184 938	328 000 000	310 500 000	311 900 000	314 000 000
meziroční růst (%)	x	1,80%	-5,34%	0,45%	0,67%
Ø meziroční růst	-0,6016%				
Polynomický trend	322 184 938	332 003 520	310 125 495	311 645 636	314 000 880
meziroční růst (%)	x	3,05%	-6,59%	0,49%	0,76%
Ø meziroční růst	-0,5741%				
Exponenciální	322 184 938	329 963 643	310 903 469	312 386 897	314 625 321
meziroční růst (%)	x	2,41%	-5,78%	0,48%	0,72%
Ø meziroční růst	-0,5421%				

Dále byla využita regresní analýza dle trendů časových řad. Tato metoda má totožný cíl jako regresní analýza výše. Porovnávají se stejné hodnoty tržeb trhu s tím rozdílem, že se nesleduje závislost na určitém makroekonomickém ukazateli, ale je zde proměnnou čas. Pearsonův korelační koeficient zde vyšel 0,77334.

Tab. 26: Volba trendu dle časové řady (zdroj: vlastní zpracování)

Trend	Časové řady
Lineární	0,2579
Exponenciální	0,2553
Logaritmický	0,2575
Polynomický	0,5053
Mocninný	0,2549

Stejně jako u regresní analýzy, tak i u časových řad vyšla nejvyšší závislost na tržbách u polynomického trendu. Konkrétně 0,5053. Níže je tento polynomický trend znázorněn v grafu č. 5.



Graf 5: Polynomický trend (druhého stupně) – časové řady (zdroj: vlastní zpracování)

Nyní je potřeba zjistit nejreálnější variantu pro prognózu tržeb. Jako první se vyřadí časové řady, neboť jsou vhodnější ke krátkodobějším predikcím a nejlepší trend časové řady dosáhl hodnoty pouze 0,5053. Dále je potřeba porovnat jednotlivé trendy regresní analýzy. To je však velmi obtížná otázka, protože všechny trendy dosahují velice podobných hodnot. Nejvyšší index determinace na tržbách dosahuje polynomický trend druhého stupně a to konkrétně 0,7659. Avšak dle následujících propočtů budoucích tržeb jednotlivých trendů bylo zjištěno, že i budoucí tržby se očekávají velice podobné ve všech trendech. Nejlépe však vyšel exponenciální trend (index determinace 0,7614), jenž vykazoval v budoucích letech největší tržby a celkově měl největší průměrný meziroční růst tržeb. Dle mého názoru by nebyl žádný ze zvolených trendů špatně zvolený. Ale jelikož se neočekává v tomto odvětví značný pokles tržeb, tak se přikláním k exponenciálnímu trendu, který vykazuje nejvyšší tržby.

Pro prognózu tržeb v odvětví bude použita tato funkce: $y = 300000000e^{0,0238x}$. Kde y = prognóza tržeb v odvětví, x = prognóza deflátoru HDP.

V dalším kroku je porovnána optimistická a pesimistická varianta predikce tržeb. Do funkce výše jsou dosazeny predikce deflátoru HDP na budoucí roky a výsledkem je predikce tržeb trhu na období 2020-2023.

Pro optimistickou variantu tržeb společnosti VVS Verměřovice bylo zvoleno průměrné tempo růstu tržeb společnosti z předešlých let. Při výpočtu průměrného tempa tržeb byl

vyřazen rok 2009 a 2011. Jedná se o nejnižší a nejvyšší hodnotu, protože takový pokles ani nárůst je v následujících letech velmi nepravděpodobný. Na základě tohoto průměrného tempa růstu (3,44%) byly dopočítány tržby společnosti i tržní podíl pro následující roky 2020-2023. Jak je vidět v následující tabulce, tržby společnosti budou každoročně o 3,44 % růst a roce 2023 dosáhnou hodnoty 335 522 tis. Kč.

Tab. 27: Prognóza tržeb – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv VVS Veřměřovice a Mministerstva průmyslu a obchodu)

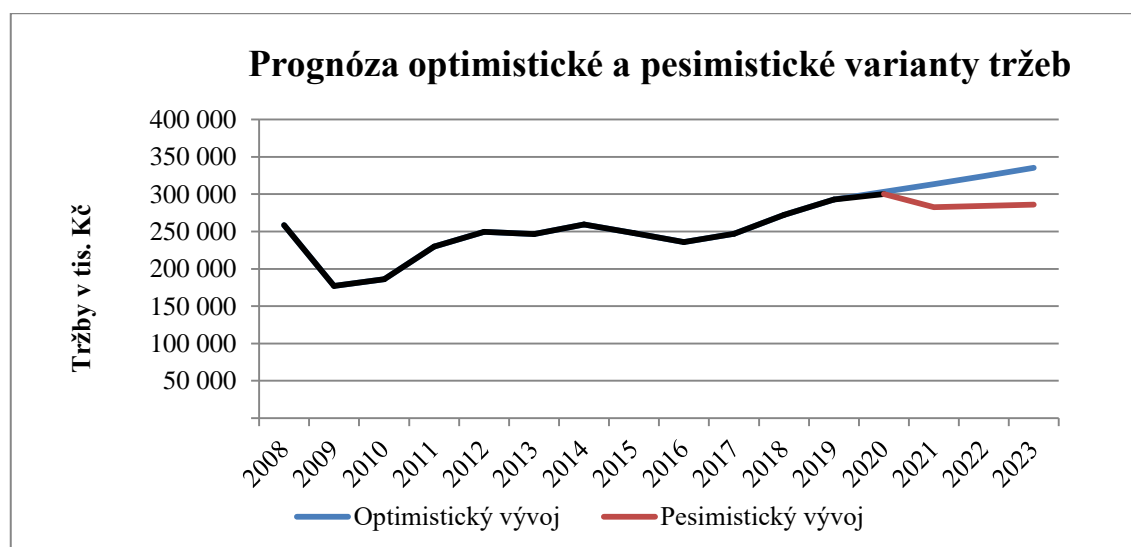
Rok	Tržby v odvětví (tis. Kč)	Meziroční růst	Tržní podíl VVS	Tempo růstu tržeb VVS	Tržby VVS (tis. Kč)
2008	305 347 990	-	0,085%	-	258 740
2009	292 784 991	96%	0,060%	-31,55%	177 097
2010	276 529 633	94%	0,067%	5,09%	186 115
2011	287 810 663	104%	0,080%	23,56%	229 964
2012	298 053 340	104%	0,084%	8,56%	249 644
2013	296 589 245	100%	0,083%	-1,21%	246 624
2014	299 505 685	101%	0,087%	5,16%	259 350
2015	298 892 722	100%	0,083%	-4,41%	247 918
2016	288 727 418	97%	0,082%	-4,88%	235 830
2017	299 718 363	104%	0,082%	4,73%	246 981
2018	302 462 083	101%	0,090%	10,22%	272 212
2019	322 184 938	107%	0,091%	7,66%	293 067
2020	329 963 643	102%	0,092%	3,44%	303 149
2021	310 903 469	94%	0,101%	3,44%	313 577
2022	312 386 897	100%	0,104%	3,44%	324 364
2023	314 625 321	101%	0,107%	3,44%	335 522

Pesimistická varianta je založena na tempu růstu tržeb v odvětví, kdy byly použity stejné hodnoty i pro tempo růstu tržeb ve společnosti VVS Veřměřovice. To znamená, že v roce 2020 se očekává nárůst o 2,41% oproti předchozímu roku, dále bude následovat pokles o 5,78 % a poslední predikované tržby opět zaznamenají růst přibližně o 0,5 %.

Tab. 28: Prognóza tržeb – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv VVS Veřměřovice a Mministerstva průmyslu a obchodu)

Rok	Tržby v odvětví (tis. Kč)	Meziroční růst	Tempo růstu tržeb odvětví	Tržní podíl VVS	Tempo růstu tržeb VVS	Tržby VVS (tis. Kč)
2008	305 347 990	-	-	0,085%	-	258 740
2009	292 784 991	96%	-4,11%	0,060%	-31,55%	177 097
2010	276 529 633	94%	-5,55%	0,067%	5,09%	186 115
2011	287 810 663	104%	4,08%	0,080%	23,56%	229 964
2012	298 053 340	104%	3,56%	0,084%	8,56%	249 644
2013	296 589 245	100%	-0,49%	0,083%	-1,21%	246 624
2014	299 505 685	101%	0,98%	0,087%	5,16%	259 350
2015	298 892 722	100%	-0,20%	0,083%	-4,41%	247 918
2016	288 727 418	97%	-3,40%	0,082%	-4,88%	235 830
2017	299 718 363	104%	3,81%	0,082%	4,73%	246 981
2018	302 462 083	101%	0,92%	0,090%	10,22%	272 212
2019	322 184 938	107%	6,52%	0,091%	7,66%	293 067
2020	329 963 643	102%	2,41%	0,091%	2,41%	300 130
2021	310 903 469	94%	-5,78%	0,091%	-5,78%	282 782
2022	312 386 897	100%	0,48%	0,091%	0,48%	284 140
2023	314 625 321	101%	0,72%	0,091%	0,72%	286 186

Na následujícím grafu č. 6 je znázorněn vývoj optimistické a pesimistické varianty. Lze tedy vidět, že v optimistické variantě bude růst tržeb pokračovat, zatímco u pesimistické varianty se očekává nejprve pokles tržeb a následně opět mírný nárůst.



Graf 6: Porovnání vývoje tržeb společnosti VVS Verměřovice v optimistické a pesimistické variantě (zdroj: vlastní zpracování)

3.2 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

Z prognózy tržeb vyplynuly dvě varianty vývoje tržeb podniku a to optimistická a pesimistická varianta pro budoucí období 2020–2023. Tyto predikce tržeb budou sloužit jako základ pro sestavení finančního plánu.

Tab. 29: Optimistická a pesimistická prognóza tržeb na roky 2020-2023 (zdroj: vlastní zpracování)

Tržby (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Optimistická varianta	303 149	313 577	324 364	335 522
Pesimistická varianta	300 130	282 782	284 140	286 186

3.2.1 Stanovení vybraných položek

Výše stanovené hodnoty tržeb dále slouží k plánování vybraných položek účetních výkazů. Tyto vybrané položky jsou dopočítány na základě procentuálních podílů na tržbách a metodou doby obratu. Princip těchto obou metod je totožný. Dle hodnot (velikosti podílu/doby obratu) v jednotlivých letech je určen průměr. Tento průměr je dále využit pro samotný finanční plán. V následující tabulce jsou znázorněny procentní podíly na tržbách vybraných položek.

Tab. 30: Podíly na tržbách vybraných položek za roky 2014-2019 (zdroj: vlastní zpracování)

Podíl na tržbách (%)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	průměr
Tržby za prodej zboží a služeb	54,16	56,63	57,97	56,10	58,39	57,08	56,72%
Tržby za prodej zboží	45,84	43,37	42,03	43,90	41,61	42,92	43,28%
Výkonová spotřeba	86,12	82,70	83,37	85,17	84,15	84,61	84,35%
Náklady vynaložené na prodané zboží	87,41	83,65	81,79	87,25	83,85	85,34	84,88%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,21	-0,35	-0,10	-0,08	0,11	-0,04	-0,04%
Spotřeba materiálu a energie	36,15	36,23	37,06	35,84	37,59	36,85	36,76%
Služby	9,89	10,19	11,94	11,04	11,67	11,13	10,98%
Osobní náklady	10,23	10,85	11,52	10,94	11,03	11,43	11,00%
Daně a poplatky	0,08	0,08	0,10	0,09	0,08	0,07	0,08%
Tržby z prodeje DHM a materiálu	0,03	0,05	0,07	0,03	0,00	0,16	0,06%
Ostatní provozní výnosy	0,12	0,24	0,23	0,29	0,11	0,41	0,23%
Ostatní provozní náklady	0,42	0,47	0,53	0,54	0,38	0,50	0,47%
Ostatní finanční výnosy	0,72	0,36	0,08	0,41	0,49	0,23	0,38%
Ostatní finanční náklady	0,36	0,58	0,21	0,73	0,35	0,33	0,43%

Doba obratu vybraných položek je znázorněna v následující tabulce.

Tab. 31: Doba obratu vybraných položek za roky 2014-2019 (zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu (dny)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	průměr
Krátkodobé pohledávky	85,84	88,00	82,14	82,89	72,57	79,89	81,89
Krátkodobé závazky	97,01	90,90	93,91	106,50	79,53	90,10	92,99
Závazky z obchodních vztahů	42,17	31,38	37,36	35,89	27,34	32,52	34,44
zásoby	64,21	59,28	71,79	56,36	53,60	56,94	60,36
Materiál	30,05	29,58	42,88	34,01	29,86	32,75	33,19
Nedokončená výroba a polotovary	0,61	0,53	0,42	0,70	0,59	0,57	0,57
Výrobky	5,46	3,13	4,09	4,45	3,52	3,93	4,10
Zboží	33,19	34,00	33,65	21,98	27,55	26,18	29,42

3.2.2 Plán investic

Dlouhodobý majetek společnosti VVS Verměřovice s.r.o. tvoří z největší části dlouhodobý hmotný majetek, který má podobu staveb, pozemků a samostatných movitých věcí (auta, stroje, zařízení). Podstatně menší část dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý nehmotný majetek (software) a dlouhodobý finanční majetek.

Společnost VVS Verměřovice nemá vytvořený detailní plán investic na následující 4 roky. Pro plánování investic byl proto použit koeficient náročnosti, který vychází z majetku a tržeb minulých let. Koeficient náročnosti je určen pro dlouhodobý nehmotný majetek, stavby a samostatné movité věci. Koeficienty náročnosti za jednotlivé druhy majetku jsou vypočteny v následující tabulce.

Tab. 32: Investiční náročnost tržeb (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů VVS Verměřovice s.r.o.)

Nehmotný majetek	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku na konci roku	0	2 114	1 981	1 516	1 134	732	329	232	177
Odpisy	0	320	385	221	209	119	56	27	20
Investice netto	0	2 114	-133	-465	-382	-402	-403	-97	-55
Investice brutto	0	2 434	252	-244	-173	-283	-347	-70	-35
Invest. náročnost růstu tržeb	0,07%								
Stavby	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Stav majetku na konci roku	4 667	4 657	4 383	13 925	13 302	19 534	19 393	27 352	29 974
Odpisy	674	706	851	2 028	2 454	3 172	3 317	3 198	3 459
Investice netto	-275	-10	-274	9 542	-623	6 232	-141	7 959	2 622
Investice brutto	399	696	577	11 570	1 831	9 404	3 176	11 157	6 081
Invest. náročnost růstu tržeb	1,97%								
Samostatné movité věci	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Stav majetku na konci roku	11 048	12 074	11 563	10 764	9 131	9 538	12 741	12 320	16 267
Odpisy	1 595	1 830	2 245	1 568	1 685	1 549	2 179	1 440	1 877
Investice netto	487	1 026	-511	-799	-1 633	407	3 203	-421	3 947
Investice brutto	2 082	2 856	1 734	769	52	1 956	5 382	1 019	5 824
Invest. náročnost růstu tržeb	0,95%								

Budoucí investice přepočtené na optimistickou a pesimistickou variantu finančního plánu jsou uvedeny v následující tabulce. Pro optimistickou variantu se odhadují investice do nehmotného majetku v hodnotě 859 tis. Kč, do staveb 25 117 tis. Kč a do samostatných movitých věcí 12 127 tis. Kč. U pesimistické varianty jsou využity stejné koeficienty pouze s rozdílem vynásobení koeficientu pesimistickou variantou tržeb. Pro větší objektivitu také byly vypracovány koeficienty náročnosti pro dvě konkurenční firmy, které jsou uvedeny v příloze č. 4. Dle hrubých odhadů společnosti se v následujících letech očekávají investice do majetku v podobných hodnotách. Z těchto důvodů, byl koeficient ponechán bez úprav.

Tab. 33: Plánované budoucí investice na období 2020-2023 (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů VVS Verměřovice s.r.o. a prognózy tržeb)

Druh majetku	Koeficient	v tis. Kč	
		Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Nehmotný majetek	0,07%	859	776
Stavby	1,97%	25 117	22 689
Soubory movitých věcí	0,95%	12 127	10 955
Celkem	2,98%	38 102	34 420

Optimistická varianta

V následující tabulce jsou uvedeny plánované investice do nehmotného a hmotného majetku v optimistické variantě. Jsou zde uvedeny informace o posledních známých investicích v roce 2019 a následující roky jsou z těchto hodnot odvozeny.

Tab. 34: Plánované investice do hmotného a nehmotného majetku – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů VVS Verměřovice s.r.o. a prognózy tržeb)

Nehmotný majetek		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpis	20	177	0	0	0
	Zůstatková hodnota	177	0	0	0	0
Nový	Investice brutto		215	215	215	215
	Pořizovací hodnota		215	429	644	859
	Odpisy (1/4 z PC)		0	54	107	161
	Investice netto		38	161	107	54
Celkem	Celkové odpisy	20	177	54	107	161
	Zůstatková hodnota	177	215	376	483	537
Stavby		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpis	3 459	3 459	3 459	3 459	3 459
	Zůstatková hodnota	29 974	26 515	23 057	19 598	16 140
Nový	Investice brutto		6 279	6 279	6 279	6 279
	Pořizovací hodnota		6 279	12 558	18 838	25 117
	Odpisy (1/30 z PC)		0	209	419	628
	Investice netto		2 821	2 611	2 402	2 193
Celkem	Celkové odpisy	3 459	3 459	3 668	3 877	4 087
	Zůstatková hodnota	29 974	32 795	35 406	37 808	40 001
Samostatné movité věci		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpis	1 877	1 877	1 877	1 877	1 877
	Zůstatková hodnota	16 267	14 390	12 513	10 636	8 759
Nový	Investice brutto		3 032	3 032	3 032	3 032
	Pořizovací hodnota		3 032	6 063	9 095	12 127
	Odpisy (1/6 z PC)		0	505	1 011	1 516
	Investice netto		1 155	649	144	-361
Celkem	Celkové odpisy	1 877	1 877	2 382	2 888	3 393
	Zůstatková hodnota	16 267	17 422	18 071	18 215	17 854
Pozemky		2019	2020	2021	2022	2023
Pozemky – zůstatková hodnota		1 742	1 742	1 742	1 742	1 742

Po vypočtení jednotlivých položek týkajících se investic u jednotlivých druhů majetku, jsou následně tyto hodnoty sečteny a znázorněny níže. Tyto hodnoty budou promítnuty do plánovaných finančních výkazů. Jak je vidět, zůstatková hodnota majetku v optimistické variantě vzroste za budoucí 4 roky téměř o 12 mil. Kč a to především z důvodu investic do staveb a nových technologií.

Tab. 35: Celkové investice do hmotného a nehmotného majetku – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů VVS Verměřovice s.r.o. a prognózy tržeb)

Celkem	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	5 356	5 513	6 104	6 872	7 640
Zůstatková hodnota	48 160	52 173	55 595	58 248	60 133
Celkové investice brutto do DM	11 870	9 526	9 526	9 526	9 526
Celkové investice netto do DM	6 514	4 013	3 422	2 653	1 885

Pesimistická varianta

V tabulce níže jsou uvedeny plánované investice do nehmotného a hmotného majetku v pesimistické variantě. Z těchto hodnot se bude dále vycházet při sestavování pesimistické varianty finančního plánu.

Tab. 36: Plánované investice do hmotného a nehmotného majetku – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů VVS Verměřovice s.r.o. a prognózy tržeb)

Nehmotný majetek		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpis	20	177	0	0	0
	Zůstatková hodnota	177	0	0	0	0
Nový	Investice brutto		194	194	194	194
	Pořizovací hodnota		194	388	582	776
	Odpisy (1/4 z PC)		0	48	97	145
	Investice netto		17	145	97	48
Celkem	Celkové odpisy	20	177	48	97	145
	Zůstatková hodnota	177	194	339	436	485
Stavby		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpis	3 459	3 459	3 459	3 459	3 459
	Zůstatková hodnota	29 974	26 515	23 057	19 598	16 140
Nový	Investice brutto		5 672	5 672	5 672	5 672
	Pořizovací hodnota		5 672	11 345	17 017	22 689
	Odpisy (1/30 z PC)		0	189	378	567
	Investice netto		2 214	2 025	1 836	1 647
Celkem	Celkové odpisy	3 459	3 459	3 648	3 837	4 026
	Zůstatková hodnota	29 974	32 188	34 212	36 048	37 695
Samostatné movité věci		2019	2020	2021	2022	2023
Původní	Odpis	1 877	1 877	1 877	1 877	1 877
	Zůstatková hodnota	16 267	14 390	12 513	10 636	8 759
Nový	Investice brutto		2 739	2 739	2 739	2 739
	Pořizovací hodnota		2 739	5 477	8 216	10 955
	Odpisy (1/6 z PC)		0	456	913	1 369
	Investice netto		862	405	-51	-508
Celkem	Celkové odpisy	1 877	1 877	2 333	2 790	3 246
	Zůstatková hodnota	16 267	17 129	17 534	17 483	16 975
Pozemky		2019	2020	2021	2022	2023
Pozemky – zůstatková hodnota		1 742	1 742	1 742	1 742	1 742

Jak tomu bylo u optimistické varianty, tak i zde byly jednotlivé položky týkající se investic u jednotlivých druhů majetku sečteny a následně využity při sestavení plánových výkazů. Zde je vidět, že v pesimistické variantě vzroste zůstatková hodnota majetku za následující 4 roky přibližně o 8,5 mil. Kč, což je přibližně o 3,5 mil. Kč méně, než u optimistické varianty.

Tab. 37: Celkové investice do hmotného a nehmotného majetku – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování dle výkazů VVS Verměřovice s.r.o. a prognózy tržeb)

Celkem	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	5 356	5 513	6 030	6 724	7 418
Zůstatková hodnota	46 418	49 510	52 086	53 967	55 155
Celkové investice brutto do DM	11 870	8 605	8 605	8 605	8 605
Celkové investice netto do DM	6 514	3 092	2 575	1 881	1 187

3.3 Optimistická varianta finančního plánu

Nejprve bude vytvořen optimistický finanční plán vycházející z optimistické varianty tržeb, který byl vypočten z průměrného tempa růstu tržeb v kapitole 4.1.

Tab. 38: Optimistická varianta prognózy tržeb na roky 2020-2023 (zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta	2020	2021	2022	2023
Tržby	303 149	313 577	324 364	335 522

Většina dalších položek finančního plánu byla stanovena dle procentuálního podílu na tržbách či pomocí metody doby obratu, které jsou uvedeny v kapitole 4.2. Těmito metodami však nelze určit všechny položky, proto některé položky byly stanoveny individuálně. Finanční plán společnosti VVS Verměřovice bude sestaven pro období 2020–2023. V následujících podkapitolách bude uveden postup pro sestavení plánovaných výkazů. Jedná se o výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz cash flow.

3.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V této kapitole je uveden postup přepočtu jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty, které jsou nutné k sestavení výkazu zisku a ztrát pro budoucí období.

Tržby – Tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží vycházejí z optimistické varianty prognóz tržeb vypočteny v kapitole 4.1. Optimistická prognóza

tržeb pracuje s meziročním nárůstem tržeb o 3,44 %. Pro rozdělení tržeb dle výkazu zisku a ztráty byly hodnoty jednotlivých tržeb vypočteny jako součet procentuálního poměru na tržbách za předchozí roky 2014–2019. Z toho vyplynulo, že se průměrně za předchozí roky tržby z prodeje výrobků a služeb podílely na tržbách z 57 % a tržby za prodej zboží ze 43 %. Proto dle těchto procentuálních hodnot byly přepočteny budoucí hodnoty daných skupin tržeb. Hodnoty jsou uvedeny v plánovaném výkazu zisku a ztráty níže.

Výkonová spotřeba – Výkonová spotřeba dle tabulky č. 30 v kapitole předpokladů pro sestavení finančního plánu ukazuje, že tato položka zaujímá největší část na dosažených tržbách. Za předchozí roky se jednalo o průměrný podíl na tržbách z 84,35 %. Veškeré položky výkonové spotřeby jsou plánovány dle procentuálního poměru na tržbách minulých let. Výjimku tvoří náklady vynaložené na prodané zboží, jejichž procentuální poměr na tržbách za zboží vyšel konkrétně 84,88 %. Avšak dle podkladů od společnosti se očekává mírný nárůst na 85 %. Proto byla procentuální hodnota navýšena o 0,12 %. Dále položka spotřeba materiálu a energie tvoří poměr na celkových tržbách průměrně z 36,76 %. Společnost v roce 2019 zaznamenala meziroční pokles nákladů o 0,74 %. Majitelé si chtějí tuto klesající tendenci nákladů udržet. Aby bylo snížení reálnější, bude položka spotřeby materiálu a energie meziročně snížena o 0,5 %.

Položky **změna stavu zásob vlastní činnosti, služby, osobní náklady** byly plánovány opět procentuálním podílem na tržbách.

Úpravy hodnot v provozní oblasti – tyto položky byly převzaty z prognózy investic do dlouhodobého majetku. Detailní výpočty investic a odpisů jsou uvedeny v kapitole 4.2.2 Plán investic.

Ostatní provozní a finanční výnosy a náklady – tyto položky zásadně neovlivňují výsledek hospodaření, neboť dosahují průměrného podílu na tržbách za minulé období v rozmezí od 0,23 % do 0,43 %. Proto byl u těchto položek využit procentuální podíl na tržbách.

Výnosové úroky – výnosové úroky poslední dva sledované roky vykazovaly hodnotu 0, proto se s nimi nebude v následujících letech počítat.

Nákladové úroky jsou vázány k úvěrům, které společnost splácí. Úroková sazba úvěrů byla stanovena z průměru úrokových sazeb minulých let 2014–2019 získaných jako poměr nákladových úroků k bankovním úvěrům. Výsledná průměrná hodnota 4,24 % byla následně vynásobena předpokládanými bankovními úvěry v následujících letech.

Daň z příjmů – za předpokladu, že se daň nebude v následujících letech měnit je vypočítána jako 19 % z výsledku hospodaření před daní.

Tab. 39: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	v tisících Kč			
	2020	2021	2022	2023
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	172 795	178 739	184 887	191 248
II. Tržby za prodej zboží	130 354	134 838	139 476	144 274
A. Výkonová spotřeba	254 008	261 178	268 541	276 101
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	110 801	114 612	118 555	122 633
A.2. Spotřeba materiálu a energie	109 922	112 135	114 371	116 627
A.3. Služby	33 286	34 431	35 615	36 840
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-121	-125	-130	-134
C. Aktivace	0	0	0	0
D. Osobní náklady	33 346	34 493	35 680	36 907
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 513	6 104	6 872	7 640
III. Ostatní provozní výnosy	697	721	746	772
F. Ostatní provozní náklady	1 425	1 474	1 525	1 577
* Provozní výsledek hospodaření	9 675	11 174	12 622	14 202
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	1 198	1 198	1 198	1 198
VII. Ostatní finanční výnosy	1 152	1 192	1 233	1 275
K. Ostatní finanční náklady	1 304	1 348	1 395	1 443
* Finanční výsledek hospodaření	-1 350	-1 355	-1 361	-1 366
** Výsledek hospodaření před zdaněním	8 325	9 819	11 262	12 836
L. Daň z příjmů	1 582	1 866	2 140	2 439
*** Výsledek hospodaření za účetní období	6 743	7 953	9 122	10 397

3.3.2 Plánovaná rozvaha

V optimistické verzi plánované rozvahy jsou nejprve popsána aktiva a následně pasiva.

Dlouhodobý majetek – společnost vykazuje hmotný, nehmotný i finanční majetek. Hmotný a nehmotný majetek byl naplánován dle koeficientu náročnosti z předešlých let. Výjimkou jsou pozemky, které zůstávají ponechány ve výši z roku 2019, neboť společnost neplánuje jejich nákup. Výpočty investic a odpisů jsou uvedeny v kapitole 4.2.2 Plán investic. U položek dlouhodobý finanční majetek a poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM byla hodnota převzata z posledního známého roku. Poslední položkou u dlouhodobého majetku je dlouhodobý finanční majetek, který v předchozích letech vykazoval velice podobné hodnoty, a proto bude hodnota převzata také z roku 2019.

Zásoby – do položky zásob je zahrnut materiál, nedokončená výroba, výrobky a zboží. Tyto položky byly plánovány dle doby obratu, jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.1 Stanovení vybraných položek. První tři položky se vztahují k výrobkům, proto byla doba obratu počítána pouze z tržeb za výrobky a služby. Položka zboží se naopak vztahuje ke zboží a doba obratu byla tedy počítána z tržeb za zboží.

Pohledávky – společnost eviduje pouze krátkodobé pohledávky, které jsou naplánované metodou doby obratu.

Peněžní prostředky byly převzaty z konečných stavů peněžních prostředků z plánovaného výkazu cash flow.

Časové rozlišení bylo ponecháno z roku 2019.

Tab. 40: Plánová rozvaha – aktiva – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA	v tisících Kč			
	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	157 734	164 685	172 839	182 304
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	55 864	59 339	62 100	64 146
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	392	606	821	1 036
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	51 983	55 244	57 790	59 622
B.II.1. Pozemky a stavby	34 537	37 148	39 550	41 743
B.II.1.1. Pozemky	1 742	1 742	1 742	1 742
B.II.1.2. Stavby	32 795	35 406	37 808	40 001
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	17 422	18 071	18 215	17 854
B.II.5. Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený dlouhodobý HM	25	25	25	25
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	3 489	3 489	3 489	3 489
C. Oběžná aktiva	100 836	104 312	109 705	117 123
C. I. Zásoby	28 825	29 816	30 842	31 903
C.I.1. Materiál	15 930	16 478	17 045	17 631
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	274	284	293	303
C.I.3. Výrobky a zboží	12 620	13 055	13 504	13 968
C.I.3.1. Výrobky	1 966	2 034	2 104	2 176
C.I.3.2. Zboží	10 654	11 021	11 400	11 792
C.II. Pohledávky	68 958	71 330	73 784	76 322
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	68 958	71 330	73 784	76 322
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV. Peněžní prostředky	3 053	3 165	5 079	8 898
D. Časové rozlišení aktiv	1 034	1 034	1 034	1 034

Vlastní kapitál – pro následující období jsou položkám základní kapitál a fondy ze zisku ponechány hodnoty z minulých let, neboť se neplánuje v nejbližších letech úprava těchto položek. Položce kapitálové fondy je taktéž ponechána hodnota z roku 2019.

Výsledek hospodaření minulých let je každoročně zvyšován o výsledek hospodaření daného období, ale je také zároveň snižován o částku výplat podílů na zisku. Hodnota podílů na zisku ve většině minulých let byla 2 000 tis. Kč, proto bude s touto hodnotou počítáno i v budoucích letech.

Výsledek hospodaření běžného účetního období je převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty pro daný rok.

Rezervy – společnost v minulých letech netvořila rezervy, proto se s nimi nebude počítat.

Závazky – společnost nemá vytvořený dlouhodobý plán investic, avšak plánuje každoročně investovat do majetku. Proto se předpokládá, že společnost bude i v následujících letech využívat úvěry, jako tomu bylo v minulosti. V budoucnu se některé úvěry splatí a některé zase sjednají, proto bude hodnota dlouhodobých úvěrů ponechána z roku 2019. Odložený daňový závazek bude taktéž převzat z roku 2019. Ostatní závazky jsou plánovány jako průměr minulých let z důvodu kolísajících hodnot.

Krátkodobé závazky se skládají ze závazků z obchodních vztahů, závazků k úvěrovým institucím a ostatních závazků. Největší podíl krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů, které byly plánovány pomocí metody doby obratu. Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů byla 34,44 dnů. Položka závazky k úvěrovým institucím se neplánuje v nejbližších letech navyšovat a tak zůstává ponechána hodnota z roku 2019 a taktéž je tomu i u ostatních závazků.

Časové rozlišení pasiv – byla ponechána hodnota z roku 2019.

Tab. 41: Plánová rozvaha – pasiva – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

PASIVA	v tisících Kč			
	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	157 734	164 685	172 839	182 304
A. Vlastní kapitál	78 846	84 800	91 922	100 319
A.I. Základní kapitál	5 200	5 200	5 200	5 200
A.II. Ážio a kapitálové fondy	2 535	2 535	2 535	2 535
A.III. Fondy ze zisku	791	791	791	791
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	63 577	68 320	74 274	81 396
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 743	7 953	9 122	10 397
B.+C. Cizí zdroje	76 801	77 799	78 831	79 899
B. Rezervy	0	0	0	0
C. Závazky	76 801	77 799	78 831	79 899
C.I. Dlouhodobé závazky	29 756	29 756	29 756	29 756
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	28 303	28 303	28 303	28 303
C.I.8. Odložený daňový závazek	435	435	435	435
C.I.9. Závazky - ostatní	1 018	1 018	1 018	1 018
C.II. Krátkodobé závazky	47 046	48 043	49 075	50 143
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	14 000	14 000	14 000	14 000
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	29 003	30 000	31 032	32 100
C.II.8. Závazky - ostatní	4 043	4 043	4 043	4 043
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	1 532	1 532	1 532	1 532
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 000	1 000	1 000	1 000
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	1 422	1 422	1 422	1 422
C.II.8.7. Jiné závazky	89	89	89	89
D. Časové rozlišení pasiv	2 086	2 086	2 086	2 086

3.3.3 Plánované cash flow

V této kapitole bude zpracován plánovaný výkaz peněžních toků v optimistické variantě. Výkaz peněžních toků se rozděluje na tři části a to na provozní, investiční a finanční činnosti. Při sečtení těchto částí se získá celkové cash flow a také konečný stav peněžních prostředků společnosti k poslednímu dni daného roku. Tato hodnota je následně doplněna do rozvahy.

Peněžní prostředky vykazují v roce 2020 zápornou hodnotu. I přes to však vykazují na konci roku stav peněžních prostředků kladný, neboť hodnota peněžních prostředků z minulého období byla dostatečně velká. Následující roky peněžní prostředky vykazují kladné a rostoucí hodnoty. Roste tedy i celkový stav peněžních prostředků a na konci roku 2023 dosáhnou peněžní prostředky výše 8 898 tis. Kč.

Tab. 42: Plánované cash flow – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

CASH FLOW	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	5 332	3 053	3 165	5 079
Výsledek hospodaření po zdanění (+-)	6 743	7 953	9 122	10 397
Úpravy hodnot v provozní oblasti - trvalé (+)	5 513	6 263	7 579	9 076
Změna stavu zásob (+-)	-2 367	-992	-1 026	-1 061
Změna stavu krátkodobých pohledávek (+-)	-3 918	-2 372	-2 454	-2 538
Změna stavu krátkodobých závazků (+-)	2 529	998	1 032	1 068
Časové rozlišení aktiv (+-)	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv (+-)	0	0	0	0
Peněžní toky z provozní činnosti	8 500	11 851	14 254	16 942
Změna dlouhodobého majetku (+-)	-4 190	-3 475	-2 761	-2 046
Odpisy (-)	-5 513	-6 263	-7 579	-9 076
Peněžní toky z investičního majetku	-9 703	-9 739	-10 340	-11 122
Změna vlastního kapitálu (+-)				
Podíly na zisku (+-)	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000
Změna dlouhodobých závazků (+-)	924	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti	-1 076	-2 000	-2 000	-2 000
Peněžní tok celkem	-2 279	112	1 914	3 819
Stav peněžních prostředků na konci období	3 053	3 165	5 079	8 898

3.4 Pesimistická varianta plánu

Pesimistická varianta plánu pracuje stejně jako optimistická varianta plánu s predikovanými tržbami, pouze s tím rozdílem, že pro pesimistickou variantu plánu byly použity predikované pesimistické tržby. Pro následující roky pesimistické verze jsou predikovány tyto tržby:

Tab. 43: Pesimistická varianta prognózy tržeb na roky 2020-2023 (zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	2020	2021	2022	2023
Tržby	300 130	282 782	284 140	286 186

Většina položek jednotlivých výkazů v pesimistické variantě byla stanovena stejným způsobem, jako tomu bylo u optimistické varianty. Proto zde budou popsány detailněji pouze ty položky, které se budou lišit od optimistické varianty.

3.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě se odlišuje především jinou výší tržeb, které jsou převzaty z predikce tržeb v pesimistické variantě. Tyto tržby nemají stálou rostoucí tendenci, jako tomu bylo u optimistické varianty. U této varianty tržby kolísají. V prvním roce predikce se očekává nárůst tržeb o 2,41 %, avšak následující rok pokles tržeb o 5,78 % a poté opět mírný nárůst tržeb. Jediná položka, která byla pozměněna oproti optimistické variantě, je spotřeba materiálu a energie. V optimistické variantě tato položka byla stanovena jako každoroční pokles o 0,5 %. V této verzi se bude počítat s tím, že se úplně nepodaří každoročně snižovat náklady na materiál a energie. Proto se bude počítat pouze s poklesem o 0,5 % v prvním roce a následující roky se bude počítat s udržení této hodnoty.

Tab. 44: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	v tisících Kč			
	2020	2021	2022	2023
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	171 074	161 186	161 960	163 126
II. Tržby za prodej zboží	129 056	121 596	122 180	123 060
A. Výkonová spotřeba	251 479	236 943	238 081	239 795
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	109 697	103 357	103 853	104 601
A.2. Spotřeba materiálu a energie	108 827	102 537	103 029	103 771
A.3. Služby	32 954	31 050	31 199	31 423
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-120	-113	-114	-114
C. Aktivace	0	0	0	0
D. Osobní náklady	33 014	31 106	31 255	31 480
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 513	6 030	6 724	7 418
III. Ostatní provozní výnosy	690	650	654	658
F. Ostatní provozní náklady	1 411	1 329	1 335	1 345
* Provozní výsledek hospodaření	9 524	8 138	7 512	6 920
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	1 198	1 198	1 198	1 198
VII. Ostatní finanční výnosy	1 140	1 075	1 080	1 088
K. Ostatní finanční náklady	1 291	1 216	1 222	1 231
* Finanční výsledek hospodaření	-1 348	-1 340	-1 340	-1 341
** Výsledek hospodaření před zdaněním	8 175	6 798	6 171	5 579
L. Daň z příjmů	1 553	1 292	1 173	1 060
*** Výsledek hospodaření za účetní období	6 622	5 506	4 999	4 519

Pesimistická varianta finančního plánu ve všech budoucích letech má kladný výsledek hospodaření, nicméně od roku 2021 značně nižší než u optimistické varianty. Je to dáno tím, že v roce 2021 je zaznamenán pokles tržeb.

3.4.2 Plánovaná rozvaha

Položky aktiv jsou plánovány totožně jako u optimistické varianty. V porovnání s optimistickou variantou, kde vychází v roce 2023 aktiva 182 304 tis. Kč, jsou aktiva v pesimistické variantě ve výši 160 343 tis. Kč. Rozdíl mezi těmito variantami je tedy 21 961 tis. Kč.

Tab. 45: Plánová rozvaha – aktiva – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA	v tisících Kč			
	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	156 108	156 810	158 788	160 343
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	54 943	57 567	59 546	60 878
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	371	565	759	953
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	51 083	53 513	55 298	56 437
B.II.1. Pozemky a stavby	33 930	35 954	37 790	39 437
B.II.1.1. Pozemky	1 742	1 742	1 742	1 742
B.II.1.2. Stavby	32 188	34 212	36 048	37 695
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	17 129	17 534	17 483	16 975
B.II.5. Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený dlouhodobý HM	25	25	25	25
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	3 489	3 489	3 489	3 489
C. Oběžná aktiva	100 131	98 208	98 208	98 431
C. I. Zásoby	28 538	26 888	27 017	27 212
C.I.1. Materiál	15 771	14 860	14 931	15 039
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	271	256	257	259
C.I.3. Výrobky a zboží	12 495	11 773	11 829	11 914
C.I.3.1. Výrobky	1 946	1 834	1 843	1 856
C.I.3.2. Zboží	10 548	9 939	9 986	10 058
C.II. Pohledávky	68 271	64 325	64 634	65 099
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	68 271	64 325	64 634	65 099
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV. Peněžní prostředky	3 322	6 995	6 557	6 120
D. Časové rozlišení aktiv	1 034	1 034	1 034	1 034

Stejně jako aktiva, také i pasiva jsou plánovány stejným způsobem. Základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku a dlouhodobé závazky zůstaly ve stejné výši jako u optimistické verze.

Tab. 46: Plánová rozvaha – pasiva – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

PASIVA	v tisících Kč			
	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	156 108	156 810	158 788	160 343
A. Vlastní kapitál	77 510	79 871	81 719	83 079
A.I. Základní kapitál	5 200	5 200	5 200	5 200
A.II. Ážio a kapitálové fondy	2 535	2 535	2 535	2 535
A.III. Fondy ze zisku	791	791	791	791
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	63 577	66 984	69 345	71 193
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 407	4 361	3 848	3 360
B.+C. Cizí zdroje	76 513	74 853	74 983	75 178
B. Rezervy	0	0	0	0
C. Závazky	76 513	74 853	74 983	75 178
C.I. Dlouhodobé závazky	29 756	29 756	29 756	29 756
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	28 303	28 303	28 303	28 303
C.I.8. Odložený daňový závazek	435	435	435	435
C.I.9. Závazky - ostatní	1 018	1 018	1 018	1 018
C.II. Krátkodobé závazky	46 757	45 097	45 227	45 423
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	14 000	14 000	14 000	14 000
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	28 714	27 054	27 184	27 380
C.II.8. Závazky - ostatní	4 043	4 043	4 043	4 043
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	1 532	1 532	1 532	1 532
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 000	1 000	1 000	1 000
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	1 422	1 422	1 422	1 422
C.II.8.7. Jiné závazky	89	89	89	89
D. Časové rozlišení pasiv	2 086	2 086	2 086	2 086

3.4.3 Plánované cash flow

Plánované cash flow stejně jako u optimistické verze v prvním predikovaném roce má peněžní tok v záporné hodnotě, avšak záporné hodnoty vykazuje tato varianta i v dalších letech mimo rok 2021, kdy je stav peněžních prostředků kladný. Z toho důvodu má celkový stav peněžních prostředků na konci období klesající tendenci.

Tab. 47: Tab. 42: Plánované cash flow – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

CASH FLOW	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	5 332	3 322	6 995	6 557
Výsledek hospodaření po zdanění (+-)	5 407	4 361	3 848	3 360
Úpravy hodnot v provozní oblasti - trvalé (+)	5 513	6 189	7 421	8 821
Změna stavu zásob (+-)	-2 080	1 649	-129	-195
Změna stavu krátkodobých pohledávek (+-)	-3 231	3 946	-309	-465
Změna stavu krátkodobých závazků (+-)	2 240	-1 660	130	196
Časové rozlišení aktiv (+-)	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv (+-)	0	0	0	0
Peněžní toky z provozní činnosti	7 848	14 486	10 961	11 717
Změna dlouhodobého majetku (+-)	-3 269	-2 624	-1 978	-1 333
Odpisy (-)	-5 513	-6 189	-7 421	-8 821
Peněžní toky z investičního majetku	-8 782	-8 813	-9 399	-10 154
Změna vlastního kapitálu (+-)				
Podíly na zisku (+-)	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000
Změna dlouhodobých závazků (+-)	924	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti	-1 076	-2 000	-2 000	-2 000
Pěněžní tok celkem	-2 010	3 673	-438	-437
Stav peněžních prostředků na konci období	3 322	6 995	6 557	6 120

3.5 Zhodnocení finančního plánu a jeho variant

V této části práce budou porovnány a zhodnoceny jednotlivé varianty finančního plánu na základě opětovného provedení finanční analýzy, avšak tentokrát pro predikované období 2020-2023. Pro následnou finanční analýzu budou použity vybrané poměrové a rozdílové ukazatele a soustavy ukazatelů.

Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál u optimistické varianty navazuje na minulé roky a udržuje nadále rostoucí hodnoty. Pesimistická varianta předpovídá mírně vyšší hodnoty oproti minulosti, s kolísavým trendem. Čisté pohotové prostředky obou variant jsou velice podobné jako v minulých letech. Přičemž menší záporné hodnoty jsou v tomto případě u pesimistické varianty.

Tab. 48: Rozdílové ukazatele finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ČPK	53 790	56 268	60 629	66 980	53 374	53 111	52 981	53 008
ČPP	-43 993	-44 878	-43 996	-41 245	-43 435	-38 102	-38 670	-39 303

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidit dosahují velice podobných hodnot jako v minulosti. Běžná likvidita v obou verzích spadá do doporučených hodnot, zatímco doporučenou horní hranici 1,5 u pohotové likvidity obě varianty převyšují. Obzvlášť u optimistické varianty, kde hodnoty v roce 2023 dosahují 1,7. Opakem je však okamžitá likvidita, která by se měla pohybovat kolem hodnoty 0,5, ale obě varianty zde dosahují podstatně nižších hodnot. Stejně tak tomu bylo i v minulosti.

Tab. 49: Ukazatele likvidity finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Běžná	2,14	2,17	2,24	2,34	2,14	2,18	2,17	2,17
Pohotová	1,53	1,55	1,61	1,70	1,53	1,58	1,57	1,57
Okamžitá	0,06	0,07	0,10	0,18	0,07	0,16	0,14	0,13

Ukazatele rentability

U ukazatelů rentabilit v optimistické i pesimistické verzi finančního plánu dochází oproti minulým rokům k menším výkyvům. U optimistické verze všechny ukazatele rentabilit vychází lépe než za minulé 3 roky. Pesimistická varianta je zde ustálenější, avšak s klesajícími tržbami klesají i hodnoty rentability. Z toho důvodu jsou hodnoty podstatně nižší, než u optimistické varianty.

Tab. 50: Ukazatele rentability finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ROA	5,28%	5,96%	6,52%	7,04%	4,28%	3,43%	2,99%	2,59%
ROE	8,55%	9,38%	9,92%	10,36%	6,98%	5,46%	4,71%	4,04%
ROCE	7,67%	8,57%	9,26%	9,87%	6,22%	4,91%	4,26%	3,68%
ROS	2,22%	2,54%	2,81%	3,10%	1,80%	1,54%	1,35%	1,17%

Ukazatele zadluženosti

V minulých letech celková zadluženost dosahovala až 50 %. Jak je vidět v tabulce níže, v predikovaných letech má zadluženost klesající tendenci jak v optimistické tak i v pesimistické verzi. V optimistické variantě by zadluženost každý rok postupně klesala až by v roce 2023 dosáhla 44 %. U pesimistické varianty by se hodnota celkové zadluženosti ustálila na 47 %. Je zde také vidět, že ukazatel krytí DM vlastním kapitálem u optimistické varianty roste, zatímco u pesimistické varianty klesá. To značí lépe rozvržené dlouhodobé zdroje v pesimistické variantě. V minulých letech tento ukazatel dosahoval průměrně hodnoty 1,61, predikované hodnoty vykazují nižší hodnoty.

Tab. 51: Ukazatele zadluženosti finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	49%	47%	46%	44%	49%	48%	47%	47%
Krytí DM vlastním kapitálem	1,41	1,43	1,48	1,56	1,41	1,39	1,37	1,36

Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv v minulosti vykazoval kolísající hodnoty, které se pohybovaly okolo 1,95. V predikovaném období obrat celkových aktiv u obou variant meziročně mírně klesá a vykazuje o něco nižší hodnoty než v minulosti. Nejnižší hodnotu vykazuje pesimistická varianta v posledním predikovaném roce a to hodnotu 1,78. Obrat zásob a doba obratu pohledávek se vyvíjí v predikovaných letech obdobně jako v minulosti. U doby obratu závazků se v optimistické verzi očekává snížení počtu dnů na 86 a u pesimistické varianty prodloužení na 95 dnů. I přes to však nadále zůstává splněné, že doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek.

Tab. 52: Ukazatele aktivity finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	1,92	1,90	1,88	1,84	1,92	1,80	1,79	1,78
Obrat zásob	10,52	10,52	10,52	10,52	10,52	10,52	10,52	10,52
Doba obratu pohledávek	81,89	81,89	81,89	81,89	81,89	81,89	81,89	81,89
Doba obratu závazků	91,20	89,32	87,49	85,73	91,78	95,29	95,00	94,57

Soustavy ukazatelů

Altmanův model společnosti v obou variantách finančního plánu vykazuje hodnoty nad 2,9 a to značí, že se jedná o zdravý podnik, kde nehrozí v nejbližší době bankrot. V minulých letech Altmanův model klesl pod hodnotu 2,9 pouze v roce 2018 a řadil se tak již do tzv. šedé zóny. Této šedé zóně se nejvíce přibližují poslední predikované roky u pesimistické varianty, kde hodnoty přesahují jen mírně hodnotu 2,9.

Hodnoty Ch-indexu stejně jako v minulosti spadají do intervalu -5 až 2,5 a řadí se tak do skupiny průměrného podniku. V optimistické variantě mají hodnoty zlepšující tendenci blížící se hodnotě -3, zatímco u pesimistické varianty se hodnoty pohybují kolem -3,8. Výsledky jsou však lepší, než tomu bylo v roce 2017 a 2019.

Tab. 53: Soustavy ukazatelů finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

Soustava ukazatelů	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Altmanův model	3,0991	3,1397	3,1806	3,2245	3,0671	2,9592	2,9457	2,9389
Ch-index	-3,6115	-3,4716	-3,3402	-3,2119	-3,6499	-3,8340	-3,8461	-3,8202

3.6 Závěrečné zhodnocení

Finanční analýza předešlých let společnosti neprokázala žádné větší problémy. Hodnoty likvidit spadaly do doporučených hodnot kromě okamžité likvidity, která vykazovala hodnoty nižší. Obdobně tomu bylo i u konkurence. Ukazatelé rentabilit kolísali v závislosti na měnícím se výsledku hospodaření. Co se týká zadluženosti, ta byla nejnižší v roce 2018, kdy dosáhla 45,6 %, ale následující rok vzrostla na 49 %. Za nárůst zadluženosti v minulosti mohou především sjednané úvěry na dlouhodobý majetek. Obrat aktiv a zásob vykazuje taktéž hodnoty, které jsou v normě podle

doporučených hodnot. Podle ukazatelů aktivity společnost dobře využívá svá aktiva. Co se týká doby obratu pohledávek, společnost v minulosti čekala průměrně 88 dnů, než jim odběratel zaplatil. Doba obratu závazků byla podstatně delší. Úhrada závazků společnosti probíhala průměrně za 93 dnů. V roce 2017 to bylo dokonce 106 dnů. Konkurence je na tom s dobou hrazení svých závazků o něco lépe. Společnost však plní doporučené pravidlo, že doba obratu závazků je delší, než doba obratu pohledávek. Hodnoty Altmanova modelu ve všech letech společnosti vypovídají o tom, že se podnik řadil do finančně zdravého podniku, u kterého v nejbližší době nehrozí bankrot. Výjimkou byl rok 2017, kdy se společnosti nejméně dařilo, a vykazovala nejnižší výsledek hospodaření ze sledovaných let. Dle Z-skóre společnost spadala tento rok do tzv. šedé zóny, kde nehrozí v nejbližší době bankrot. Dále byl vypočten Ch-index, který je určen pro zemědělské podniky. Tento souhrnný ukazatel dosáhl obdobných hodnot jako Altmanův model. Hodnoty Ch-indexu spadaly ve všech letech do průměrného podniku, přičemž stejně jako u Z-skóre, rok 2017 se nejvíce přiblížil hranici problematického podniku. Následně byla provedena SWOT analýza s bodovým hodnocením. Hodnocení vyšlo kladně, avšak dosahovalo velice nízkých hodnot (0,9), což znamená, že by se společnost měla zaměřit na interní i externí faktory. Z interních faktorů nejvíce zvyšuje hodnocení kvalita výrobků a služeb a naopak ho nejvíce snižuje klesající výsledek hospodaření a klesající trend rentabilit. Co se týká externích faktorů, největší příležitostí je modernizace pracoviště. A největší hrozbou je vysoká konkurence a aktuálně i pandemie a s tím související upadající ekonomika.

Dále byl vytvořen finanční plán v optimistické a pesimistické variantě, který byl také podroben finanční analýze. Při porovnání s hodnotami finanční analýzy z minulosti, byly zjištěny následující změny. Čistý pracovní kapitál u optimistické varianty navazuje na minulé roky a udržuje nadále rostoucí hodnoty. U pesimistické verze hodnoty čistého pracovního kapitálu kolísají, avšak vykazují obdobné hodnoty jako v minulosti. Predikovaná likvidita taktéž spadá ve sledovaných letech většinou do doporučených hodnot, přičemž lepších likvidit se dosahuje u optimistické varianty. Zadluženost u optimistické varianty má klesající tendenci a v roce 2023 by zadluženost mohla dosáhnout 44 %. U pesimistické verze by zadluženost také klesala, avšak od roku 2022 by se ustálila na 47 %. Výraznější změna je také vidět u optimistické varianty finančního plánu, kde se očekává zrychlení

zaplacení svých závazků a v roce 2023 by mohla společnost splácet závazky za 86 dní, což je o 4 dny dříve, než tomu bylo v roce 2019. Altmanův model značí v obou variantách taktéž finančně zdravý podnik, přičemž pesimistická verze má nakročeno k jeho hranici s problémovým podnikem. Ch-index dosahuje mírně lepších výsledků u optimistické varianty, zatímco u pesimistické varianty jsou výsledky obdobné jako v předešlých letech.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavit návrh podnikového finančního plánu pro společnost VVS Verměřovice s.r.o. na následující 3 roky. Aby mohl být tento finanční plán sestaven, byla provedena strategická a finanční analýza za předešlých 6 let, zahrnující porovnání s konkurencí a oborovým průměrem.

V první části byly za pomoci odborné literatury shrnuty základní pojmy související s finančním plánováním, jeho principy a zásady, které jsou nutné při sestavování finančního plánu. Následně byl popsán finanční plán, zahrnující jednotlivé druhy a postupy při jeho tvorbě u jednotlivých výkazů. V neposlední řadě byla stručně popsána strategická a finanční analýza a jejich metody.

V druhé části byla představena samotná společnost, její podnikatelská činnost a historie. Po představení následovala strategická analýza, kde bylo využito několik analýz. Konkrétně se jednalo o Porterův model pěti sil a analýzy SLEPTE, 7S a SWOT. Dále byla provedena finanční analýza za předchozích 6 let. V rámci této analýzy byla provedena vertikální a horizontální analýza společnosti, vypočteny vybrané rozdílové a poměrové ukazatele a soustavy ukazatelů. Většina poměrových a rozdílových ukazatelů byla porovnána s dvěma konkurenty a oborovým průměrem. Z toho vyplynulo, že společnost VVS Verměřovice z vybraných konkurentů nejvíce kopíruje hodnoty oborového průměru a v porovnání s konkurencí si společnost vede průměrně. Hodnoty jednotlivých ukazatelů často vykazovaly průměrné hodnoty, které značí prosperující podnik. Faktory, které byly zjištěny z jednotlivých analýz, byly následně shrnuty do SWOT analýzy.

Třetí část práce obsahovala sestavení samotného dlouhodobého finančního plánu na období 2020-2023. Finanční plán byl sestaven ve dvou variantách. Jednalo se o optimistickou a pesimistickou variantu. Základem, ze kterého finanční plán vycházel, byla predikce tržeb. Predikce tržeb byla plánována pomocí Pearsonova korelačního koeficientu v závislosti na makroekonomických ukazatelích. Největší závislost byla zjištěna na ukazateli deflátoru HDP. Následně bylo pomocí metod regresní analýzy a časových řad vypočteno několik trendů, z nichž byl zvolen jako nejvhodnější exponenciální trend regresní analýzy sloužící pro následné zjištění tržeb. Po stanovení

prognózy tržeb daného odvětví, byly stanoveny tržby analyzované společnosti ve dvou variantách. Optimistická varianta tržeb počítá s každoročním nárůstem tržeb, zatímco pesimistická varianta předpovídá v roce 2021 pokles tržeb a následující roky opět jejich mírný nárůst. Dalším důležitým krokem byla prognóza generátorů hodnoty. Investice do dlouhodobého majetku byly stanoveny pomocí koeficientu náročnosti, neboť společnost netvoří dlouhodobý detailní plán investic. Vybrané položky výkazů byly stanoveny průměrnou dobou obratu či průměrným procentuálním podílem k tržbám z minulých let. Následně došlo k sestavení jednotlivých finančních výkazů, které tvoří finanční plán. V závěru této kapitoly byly jednotlivé varianty finančního plánu podrobeny finanční analýze a vzájemně tyto varianty porovnány společně s hodnotami z předchozích období.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2021. *Kurzy devizového trhu – měsíční kumulované průměry* [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financi-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Průměrné mzdy* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Nezaměstnanost v Pardubickém kraji* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/zamestnanost-xe>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo v Pardubickém kraji v roce 2020* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/obyvatelstvo-v-pardubickem-kraji-v-roce-2020>

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s.: il. ISBN 978-80-247-3158-2.

DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Projekt EduCom – Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik"*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. [cit. 2021-03-07] Dostupné také z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 271 stran: ilustrace. ISBN 978-80-7552-449-2.

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 287 stran : grafy. ISBN 978-80-7380-526-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 stran: ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. : il. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018, 551 stran: ilustrace. ISBN 978-80-87865-38-5.

MIKROP ČEBÍN s.r.o. *Výroční zpráva 2014-2019*. Čebín: MIKROP ČEBÍN s.r.o., 2015-2020.

MINISTERSTVO FINANCÍ, 2021. Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR: Makroekonomická predikce - leden 2021 [online]. Praha [cit. 2021-03-07]. ISSN 1804-1167971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2014*. [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2015*. [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2016*. [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2017*. [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2018*. [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2019*. [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

Ministerstvo zahraničních věcí. *Světové ekonomické fórum* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/svetovy_obchod/svetove_ekonomicke_forum/index.html

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 stran: ilustrace, grafy. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 stran: grafy. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 stran: ilustrace. ISBN 978-80-271-0413-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

VŠE, Fakulta mezinárodních vztahů. *Zpráva o globální konkurenceschopnosti 2019* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://fmv.vse.cz/wp-content/uploads/Zpr%C3%A1va-o-glob%C3%A1ln%C3%AD-konkurenceschopnosti-2019.pdf>

VVS Verměřovice, s.r.o., *VVS Verměřovice* [online]. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.vvs.cz/>

VVS Verměřovice, s.r.o. *Výroční zpráva 2014-2019*. Verměřovice: VVS Verměřovice, s.r.o., 2015-2020.

ZÁVOD BIOCHEMICKÝCH SLUŽEB, s.r.o. *Výroční zpráva 2014-2019*. Slušovice: ZÁVOD BIOCHEMICKÝCH SLUŽEB s.r.o., 2015-2020.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
CF	cash flow
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPPF	čistý peněžně pohledávkový finanční fond
ČPP	čisté peněžní prostředky
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
mil.	milion
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	oběžná aktiva
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis. Kč	tisíc korun českých
tzv.	takzvaně
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: tabulka SWOT	28
Obr. 2: Členění poměrových ukazatelů	33
Obr. 3: logo společnosti VVS Verměřovice s.r.o.	41
Obr. 4: Organizační struktura společnosti VVS Verměřovice s.r.o.....	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Výše minimálních mezd v letech 2014-2021	43
Tab. 2: Vývoj průměrné roční míry inflace v ČR v letech 2014-2020	43
Tab. 3: Vývoj reálného HDP a jeho prognóza.....	44
Tab. 4: Nezaměstnanost v Pardubickém kraji a okrese Ústí nad Orlicí v letech 2014-2020	44
Tab. 5: Vývoj kurzu měny CZK/EUR	45
Tab. 6: Horizontální analýza aktiv.....	53
Tab. 7: Vertikální analýza aktiv.....	54
Tab. 8: Horizontální analýza pasiv	55
Tab. 9: Vertikální analýza pasiv	56
Tab. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	57
Tab. 11: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	58
Tab. 12: Rozdílové ukazatele.....	59
Tab. 13: Ukazatele likvidity.....	60
Tab. 14: Ukazatele rentability.....	62
Tab. 15: Ukazatele zadluženosti	63
Tab. 16: Ukazatele aktivity.....	65
Tab. 17: Altmanův model	67
Tab. 18: Ch-index	67
Tab. 19: SWOT analýza společnosti VVS Verměřovice.....	68
Tab. 20: Ohodnocení SWOT analýzy.....	69

Tab. 21: Celkové hodnocení SWOT analýzy	70
Tab. 22: Vývoj tržeb a makroekonomických ukazatelů v minulém a budoucím období	72
Tab. 23: Výsledné hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu vybraných makroekonomických veličin.....	72
Tab. 24: Volba trendu pomocí indexu determinace.....	73
Tab. 25: Prognóza tržeb dle trendů v odvětví – regresní analýzy.....	75
Tab. 26: Volba trendu dle časové řady	75
Tab. 27: Prognóza tržeb – optimistická varianta	77
Tab. 28: Prognóza tržeb – pesimistická varianta	78
Tab. 29: Optimistická a pesimistická prognóza tržeb na roky 2020-2023	79
Tab. 30: Podíly na tržbách vybraných položek za roky 2014-2019	79
Tab. 31: Doba obratu vybraných položek za roky 2014-2019	80
Tab. 32: Investiční náročnost tržeb.....	81
Tab. 33: Plánované budoucí investice na období 2020-2023	82
Tab. 34: Plánované investice do hmotného a nehmotného majetku – optimistická varianta.....	83
Tab. 35: Celkové investice do hmotného a nehmotného majetku – optimistická varianta	84
Tab. 36: Plánované investice do hmotného a nehmotného majetku – pesimistická varianta.....	84
Tab. 37: Celkové investice do hmotného a nehmotného majetku – pesimistická varianta	85
Tab. 38: Optimistická varianta prognózy tržeb na roky 2020-2023	85

Tab. 39: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta.....	87
Tab. 40: Plánová rozvaha – aktiva – optimistická varianta	89
Tab. 41: Plánová rozvaha – pasiva – optimistická varianta.....	91
Tab. 42: Plánované cash flow – optimistická varianta	92
Tab. 43: Pesimistická varianta prognózy tržeb na roky 2020-2023	93
Tab. 44: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta.....	94
Tab. 45: Plánová rozvaha – aktiva – pesimistická varianta.....	95
Tab. 46: Plánová rozvaha – pasiva – pesimistická varianta	96
Tab. 47: Tab. 42: Plánované cash flow – pesimistická varianta.....	97
Tab. 48: Rozdílové ukazatele finančního plánu.....	98
Tab. 49: Ukazatele likvidity finančního plánu.....	98
Tab. 50: Ukazatele rentability finančního plánu.....	98
Tab. 51: Ukazatele zadluženosti finančního plánu	99
Tab. 52: Ukazatele aktivity finančního plánu	100
Tab. 53: Soustavy ukazatelů finančního plánu	100

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Srovnání doby obratu závazků a pohledávek	66
Graf 2: : Lineární trend – regresní analýza	73
Graf 3: Exponenciální trend – regresní analýza.....	74
Graf 4: Polynomický trend (druhého stupně) – regresní analýza	74
Graf 5: Polynomický trend (druhého stupně) – časové řady	76
Graf 6: Porovnání vývoje tržeb společnosti VVS Verměřovice v optimistické a pesimistické variantě.....	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti – aktiva	I
Příloha 2: Rozvaha společnosti – pasiva.....	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti	IV
Příloha 4: Koeficient náročnosti konkurence.....	VI

Příloha 1: Rozvaha společnosti – aktiva

AKTIVA	v tisících Kč					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	125 417	124 291	127 937	140 732	131 893	149 539
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	31 800	33 215	37 660	46 243	45 665	51 676
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	1 516	1 134	732	329	232	177
B.I.1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
B.I.2. Ocenitelná práva	1 516	1 134	732	329	232	177
B.I.2.1. Software	1 516	1 134	732	329	232	177
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0
B.I.3. Goodwill	0	0	0	0	0	0
B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.I.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	26 510	28 888	33 587	42 407	42 389	48 009
B.II.1. Pozemky a stavby	14 495	14 283	21 185	21 044	29 047	31 716
B.II.1.1. Pozemky	570	980	1 651	1 651	1 695	1 742
B.II.1.2. Stavby	13 925	13 302	19 534	19 393	27 352	29 974
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	10 764	9 131	9 538	12 741	12 320	16 267
B.II.3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0
B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B.II.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 250	5 475	2 863	8 622	1 022	26
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	200	40	0	0	0
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 250	5 275	2 823	8 622	1 022	26
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	3 774	3 193	3 342	3 506	3 044	3 489
B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	2 718	2 349	2 919	3 506	3 044	3 489
B.III.2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	1 055	845	422	0	0	0
B.III.3. Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
B.III.4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
B.III.5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
B.III.6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0	0
B.III.7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	93 446	90 842	90 232	93 709	85 314	96 829
C. I. Zásoby	25 053	23 118	27 263	21 692	23 665	26 458
C.I.1. Materiál	11 724	11 537	16 283	13 092	13 181	15 219
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	237	207	160	271	261	266
C.I.3. Výrobky a zboží	13 092	11 374	10 819	8 329	10 222	10 974
C.I.3.1. Výrobky	2 131	1 219	1 555	1 711	1 555	1 824
C.I.3.2. Zboží	10 961	10 155	9 265	6 618	8 668	9 149
C.I.4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0
C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0
C.II. Pohledávky	61 841	60 600	53 811	56 869	54 876	65 040
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0

C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	61 841	60 600	53 811	56 869	54 876	65 040
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	61 370	60 119	52 991	52 090	54 691	63 659
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.II.2.4. Odložená daňová pohledávka		482	820	4 779	185	1 381
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	8	0	170	4 682	116	1 238
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	441	426	59	77	65	78
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	0	0	557	0	0	0
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	22	56	34	19	5	65
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.IV. Peněžní prostředky	6 552	7 124	9 159	15 148	6 773	5 332
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	280	126	125	97	70	33
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	6 272	6 998	9 033	15 051	6 703	6 299
D. Časové rozlišení aktiv	171	233	45	781	914	1 034
D.1. Náklady příštích období	150	206	0	772	843	843
D.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
D.3. Příjmy příštích období	21	28	45	9	71	191

Příloha 2: Rozvaha společnosti – pasiva

PASIVA	v tisících Kč					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	125 417	124 291	127 937	140 732	131 893	149 539
A. Vlastní kapitál	53 828	61 036	65 291	66 225	70 289	74 104
A.I. Základní kapitál	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200
A.I.1. Základní kapitál	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200
A.I.2. Vlastní podíly	0	0	0	0	0	0
A.I.3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A.II. Ážio a kapitálové fondy	1 661	1 395	1 965	2 552	2 090	2 535
A.II.1. Ážio	0	0	0	0	0	0
A.II.2. Kapitálové fondy	1 661	1 395	1 965	2 552	2 090	2 535
A.II.2.1. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	1 661	1 395	1 965	2 552	2 090	2 535
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0	0
A.II.2.3. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0	0
A.II.2.4. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0	0
A.III. Fondy ze zisku	791	791	791	791	791	791
A.III.1. Ostatní rezervní fondy	791	791	791	791	791	791
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	39 586	44 176	50 650	54 335	55 682	61 207
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	39 586	44 176	50 650	54 335	55 682	61 207
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0

A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 590	9 474	6 685	3 347	6 525	4 370
A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0	0
B.+C. Cizí zdroje	69 886	62 602	61 517	73 067	60 135	73 348
B. Rezervy	0	0	0	0	0	0
B.1. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0
B.2. Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
B.3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0
B.4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0
C. Závazky	69 886	62 602	61 517	73 067	60 135	73 348
C.I. Dlouhodobé závazky	21 195	19 709	20 632	28 628	24 178	28 831
C.I.1. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	20 078	18 381	18 731	26 858	22 888	28 303
C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
C.I.5. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.I.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.I.8. Odložený daňový závazek	337	354	276	142	287	435
C.I.9. Závazky - ostatní	780	974	1 626	1 629	1 003	94
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	780	974	1 626	1 629	1 003	94
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
C.I.9.3. Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
C.II. Krátkodobé závazky	48 690	42 893	40 885	44 439	35 958	44 517
C.II.1. Krátkodobé dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0	0
C.II.1.2. Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0	0
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	16 000	18 000	14 000	17 000	12 000	14 000
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	30 379	21 607	24 471	24 624	20 671	26 475
C.II.5. Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
C.II.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
C.II.8. Závazky - ostatní	2 311	3 286	2 414	2 815	3 286	4 043
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0	0
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	1 000	1 032	1 097	1 121	1 339	1 532
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	663	685	730	716	858	1 000
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	548	1 484	502	898	1 004	1 422
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
C.II.8.7. Jiné závazky	100	85	85	81	84	89
D. Časové rozlišení pasiv	1 702	652	1 129	1 440	1 469	2 086
D.1. Výdaje příštích období	1 702	652	1 129	1 440	1 469	2 086
D.2. Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	v tisících Kč					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I. Tržby z prodej výrobků a služeb	140 453	140 402	136 712	138 568	158 934	167 276
II. Tržby za prodej zboží	118 897	107 516	99 118	108 413	113 278	125 791
A. Výkonová spotřeba	223 340	205 018	196 612	210 365	229 075	247 969
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	103 924	89 935	81 072	94 590	94 980	107 344
A.2. Spotřeba materiálu a energie	93 761	89 824	87 392	88 518	102 337	107 993
A.3. Služby	25 655	25 259	28 148	27 257	31 758	32 632
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	554	-860	-243	-193	291	-126
C. Aktivace	0	0	0	0	0	0
D. Osobní náklady	22 585	23 724	24 715	24 994	29 083	31 835
D.1. Mzdové náklady	16 070	16 898	17 653	17 851	20 855	22 881
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 515	6 826	7 062	7 144	8 228	8 954
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 498	5 768	6 040	6 080	7 130	7 722
D.2.2. Ostatní náklady	1 017	1 058	1 022	1 064	1 098	1 232
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 824	4 307	4 550	5 288	4 456	5 863
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 817	4 348	4 839	5 552	4 665	5 356
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 817	4 348	4 839	5 552	4 665	5 356
E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	0	0
E.2. Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0	0
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	7	-41	-289	-264	-209	507
III. Ostatní provozní výnosy	313	591	554	706	295	1 198
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	82	114	175	62	0	477
III.2. Tržby z prodeje materiálu	10		19	24	15	17
III.3. Jiné provozní výnosy	221	477	360	620	280	704
F. Ostatní provozní náklady	1 096	1 164	1 239	1 328	1 035	1 475
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	68	0	0	0	0
F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0	0
F.3. Daně a poplatky	198	193	233	215	229	203
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
F.5. Jiné provozní náklady	898	902	1 006	1 113	806	1 272
* Provozní výsledek hospodaření	9 372	13 436	9 511	5 906	8 568	7 249
IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0	0
IV.1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
IV.2. Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0	0
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	1 070	73	0	0	0	0
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
V.1. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
V.2. Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0	0
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	10	8	8	5	0	0

VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	10	8	8	5	0	0
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	941	963	800	736	898	1 228
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	941	963	800	736	898	1 228
VII. Ostatní finanční výnosy	1 870	887	191	1 009	1 326	686
K. Ostatní finanční náklady	939	1 447	506	1 798	957	958
* Finanční výsledek hospodaření	-1 070	-1 588	-1 107	-1 520	-528	-1 500
** Výsledek hospodaření před zdaněním	8 302	11 848	8 404	4 386	8 039	5 749
L. Daň z příjmů	1 712	2 374	1 719	1 039	1 514	1 379
L.1. Daň z příjmů splatná	1 580	2 357	1 798	1 172	1 370	1 231
L.2. Daň z příjmů odložená	133	17	-79	-133	144	148
** Výsledek hospodaření po zdanění	6 590	9 474	6 685	3 347	6 525	4 370
M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období	6 590	9 474	6 685	3 347	6 525	4 370
* Čistý obrát za účetní období	261 543	249 404	236 583	248 703	273 833	294 951

Příloha 4: Koefficient náročnosti konkurence

Součet tržeb MIKROP ČEBÍN za roky 2013-2019				4 822 994			
Nehmotný majetek	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku na konci roku	0	0	0	0	0	0	0
Odpisy	0	0	0	0	0	0	0
Investice netto	0	0	0	0	0	0	0
Investice brutto	0	0	0	0	0	0	0
Investiční náročnost růstu tržeb	0,00%						
Stavby	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Stav majetku na konci roku	51 386	49 131	46 851	66 172	62 508	58 852	82 517
Odpisy	5 523	6 082	7 174	8 624	15 051	8 655	7 509
Investice netto	51 386	-2 255	-2 280	19 321	-3 664	-3 656	23 665
Investice brutto	56 909	3 827	4 894	27 945	11 387	4 999	31 174
Investiční náročnost růstu tržeb	2,93%						
Samostatné movité věci	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Stav majetku na konci roku	19 972	21 529	18 721	19 471	14 208	11 214	50 741
Odpisy	2 146	2 665	2 866	2 538	3 421	1 649	4 617
Investice netto	19 972	1 557	-2 808	750	-5 263	-2 994	39 527
Investice brutto	22 118	4 222	58	3 288	-1 842	-1 345	44 144
Investiční náročnost růstu tržeb	1,46%						

Součet tržeb ZBCHS Slušovice za roky 2013-2019				862 419			
Nehmotný majetek	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku na konci roku	0	0	0	0	0	0	0
Odpisy	0	0	0	0	0	0	0
Investice netto	0	0	0	0	0	0	0
Investice brutto	0	0	0	0	0	0	0
Investiční náročnost růstu tržeb	0,00%						
Stavby	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Stav majetku na konci roku	5 149	4 799	4 448	4 074	3 819	3 481	3 145
Odpisy	704	751	738	663	502	674	1 084
Investice netto	5 149	-350	-351	-374	-255	-338	-336
Investice brutto	5 853	401	387	289	247	336	748
Investiční náročnost růstu tržeb	0,96%						
Samostatné movité věci	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Stav majetku na konci roku	953	962	493	212	54	4 995	4 821
Odpisy	130	150	82	34	7	967	1 662
Investice netto	953	9	-469	-281	-158	4 941	-174
Investice brutto	1 083	159	-387	-247	-151	5 908	1 488
Investiční náročnost růstu tržeb	0,91%						